



O Caminho para a Internacionalização das PME's: um *Framework* de apoio à Exportação

Raquel Correia Pelicano da Cunha

120432039@fep.up.pt

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientada por:

Maria do Rosário Mota O.A. Moreira

Paulo Sérgio Amaral de Sousa

Setembro, 2015

Nota Biográfica

Raquel Correia Pelicano da Cunha, nasceu em 1971 e conclui o ensino superior em 1995, em Organização e Gestão de Empresas, pela Universidade Moderna no Porto.

Após conclusão dos estudos, abriu a sua empresa na área de consultadoria, tendo estado dedicada ao aconselhamento de empresas ao longo de quase 20 anos.

Com a internacionalização das empresas dos seus clientes, nasceu a vontade de enveredar por um novo caminho e ampliar os seus conhecimentos, tendo ingressado no Mestrado de Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia do Porto (FEP).

A dificuldade sentida pelos gestores e responsáveis de algumas das empresas, com que trabalhou ao longo dos anos, na entrada e abordagem de novos mercados, levou ao despertar de uma vontade de fazer algo que apoiasse estas empresas no seu caminho árduo que é a internacionalização.

Atualmente está em fase de terminar o seu Mestrado, com a apresentação da Dissertação, tendo dado resposta à sua vontade e sonho de compreender o quão complexo é todo este processo de ir para mercados desconhecidos.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha orientadora Prof.^a Rosário Moreira, por todo o apoio que me deu ao longo do ano que passou. Assistiu a momentos bons e menos bons, a avanços e recuos, que culminaram na presente Dissertação.

Queria ainda agradecer a todos os docentes e colegas que partilharam comigo esta experiência e que me fizeram aprender e crescer, tendo-a tornado muito enriquecedora.

Com um especial carinho agradeço à minha filha que me apoiou em todos os momentos, partilhou comigo as dificuldades e alegrias, assim como momentos de estudo e lazer.

Aos meus pais, um bem-hajam, por terem estado sempre presentes e terem sido a rocha que precisava nos momentos de tempestade.

Agradeço ainda a todos os que colaboraram e transmitiram os seus conhecimentos de como devemos olhar para todo este processo que é a internacionalização e que trouxeram uma mais-valia significativa ao trabalho efetuado e acrescentaram uma visão real a todo este processo:

ADIRA – Metal Forming Solutions S.A., ao Eng.º António Cardoso Pinto e à Dr.^a Lúcia Sousa;

DOFCORK – Dinis de Oliveira & Filhos SA, à Dr.^a Rosa Maria Alves;

FIRMO – Papeis e Papelarias S.A., ao Dr. Rui Carvalho;

FREZITE – Ferramentas de Corte, S.A., ao Eng.º José Manuel Fernandes;

NAUTILUS, S.A., ao Eng.º Victor Barbosa;

SONAFI – Sociedade Nacional de Fundição Injetada, S.A., ao Eng.º Bernardo Carvalho Macedo e ao Eng.º Luís Cruz.

Termino este trabalho com uma visão muito mais realista e com um conhecimento mais profundo do que é ir ao encontro do desconhecido, considerando que todas as experiências e a partilha de conhecimento, me transformaram e me ajudaram a olhar para o futuro de uma forma diferente, aberta a novas experiências e a novos desafios.

Resumo

A internacionalização tem sido uma das áreas mais estudadas nas últimas décadas, devido à sua crescente importância e por estarmos inseridos num mercado cada vez mais global.

O objetivo deste trabalho é a elaboração de um *framework* para Pequenas e Médias Empresas (PME's), onde se analisem as várias etapas que uma empresa tem que percorrer no seu processo de internacionalização via exportação. Para este ser conduzido de forma completa, é necessário responder a quatro questões: porquê internacionalizar?, como o fazer?, o que internacionalizar?, e para onde?.

Muitos estudos têm sido efetuados por forma a que estas questões sejam respondidas, no entanto, não encontramos na literatura um *framework* que aborde e agregue todo o processo e que tenha sido validado junto de várias empresas. O presente estudo pretende, pois, analisar estas 4 questões de forma conjunta. Para elaborar o *framework* analisamos a literatura existente sobre as diversas questões indicadas e procuramos sintetizá-las num só quadro conceitual a ser validado junto de um grupo de PME's de vários setores de atividades e de diversas regiões, através de entrevistas.

O *framework* desenvolvido está dividido em duas fases: a análise das competências da empresa, essenciais para a tomada de decisão, assim como das motivações e barreiras ao processo de exportação e a avaliação do processo de exportação “como”, com que produtos “o quê” e escolha da localização “para onde”.

Seja para abordar novos mercados ou planear a entrada num novo país, as empresas consideraram o *framework* uma excelente ferramenta de apoio à exportação, assim como o módulo de seleção de países integrado no mesmo.

O *framework* desenvolvido constituiu, por isso, uma mais-valia prática para as PME's, por ser uma ferramenta de apoio à exportação, podendo ser utilizado na orientação e implementação da sua estratégia de internacionalização e, ainda, constitui um contributo teórico por não haver tal *framework* devidamente validado na literatura da área.

Palavras-chave: Internacionalização, PME's, *Framework*, Processo de internacionalização

JEL-Codes: F23; M16

Abstract

Internationalization is one of the most academic studied areas during the last decades, supported by the fact that these economic dynamics have gained increasing relevance, accomplishing the markets globalization.

The motivation and the challenge underlying this thesis is the conceptualization and definition of a coherent framework totally designed to Small and Medium Enterprises (SME's), analyzing the importance to this particular universe, about different dimensions in each internationalization process, particularly via exportation, decision making. In order to conduct properly this decision, it is necessary to respond four questions: Why to internationalize? How to implement it? What to internationalize? and finally Where?.

In sum, although many studies have been presented and despite the considerable research produced, trying to respond to these particular questions, it is a fact that so far literature did not present a multidimensional framework, capable to analyse altogether the entire process complexity. In the end, this work proposes to analyse and validate the four dimensional framework.

In order to develop the theoretical framework, the chosen methodology proposes a literature review about the different alternatives and decision key factors in the complex internalization processes, collecting information and presenting an enlarged conceptual proposition, which was applied to a set of SME's, selected from different activity sectors and regions, throughout personal interviews.

The *framework* is divided into two stages: 1st) the resources analysis, essential for the decision making, as well as the motivations and barriers to the internationalization process and 2nd) the evaluation of the export process “how”, with which products “what” and the market selection “to where”.

The companies considered the framework a very good export decision making tool, whether to plan a new entrance or to select a country.

It was possible to conclude that this conceptual framework, may be considered as a practical added value tool, totally developed to SME's, being an useful instrument to support exportation decision processes, and also capable to be used in guidance and implementation strategies. Also, to the best of our knowledge, no similar methodological exercise was done before, so we consider this effort as giving a

multidimensional and global perspective about the theoretical conceptualization about internationalization processes.

Keywords: Internationalization; SME's; framework; Internationalization process.

JEL-Codes: F23; M16.

Índice de Conteúdos

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Conteúdos	vi
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras	viii
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1. Teorias de internacionalização: uma breve apresentação	3
2.2. Breve abordagem dos modos de entrada. Vantagens e desvantagens da exportação	4
2.3. Motivações, Barreiras e Determinantes das exportações.....	6
2.3.1. Motivações	6
2.3.2. Barreiras à exportação.....	9
2.3.3. Determinantes da <i>Performance</i> Exportadora	11
2.4. Seleção de mercados via exportação	13
3. Considerações metodológicas.....	16
3.1. Metodologias utilizadas em estudos semelhantes	16
3.3. Recolha de dados e outros aspetos metodológicos.....	21
3.3.1. Recolha de Dados Secundários.....	21
3.3.2. Recolha de Dados Primários	24
4. Construção do Framework e Resultados.....	25
4.1. Framework	25
4.1.1. Primeira fase: análise das Competências, Motivações e Barreiras	26
4.1.2. Segunda fase: definição do Como?, O quê? e Para onde?	28

4.2. Resultados empíricos e análise	43
4.2.1. Caracterização das empresas	43
4.2.2 Análise do <i>framework</i> global.....	46
4.2.3 Análise do <i>framework</i> de seleção de mercado.....	49
4.2.4 Reformulação do <i>framework</i> e considerações finais	50
5 Conclusão.....	52
Referências	53
ANEXO I - Fonte.....	60
ANEXO II - Indicadores	63
ANEXO III – Guião da Entrevista	69
ANEXO IV – Caraterização das Empresas Entrevistadas	84

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definição, vantagens e desvantagens das exportações	6
Tabela 2: Classificação das motivações internas à exportação.....	8
Tabela 3: Classificação das motivações externas à exportação	9
Tabela 4: Barreiras à exportação.....	10
Tabela 5: Determinantes da <i>performance</i> exportadora	12
Tabela 6: Aspetos metodológicos de alguns estudos semelhantes	17
Tabela 7: Classificação geral dos indicadores	23
Tabela 8: Competências da organização	27
Tabela 9: Modos de exportação	29
Tabela 10:Matriz BCG	30
Tabela 11: Matriz Ansoff.....	31
Tabela 12: Critérios Gerais	35
Tabela 13: Indicadores Políticos	36
Tabela 14: Indicadores Económicos	38
Tabela 15: Indicadores Socioculturais	39
Tabela 16: Indicadores Tecnológicos.....	40
Tabela 17: Indicadores Ambientais.....	41
Tabela 18: Indicadores Legais	42
Tabela 19: Lista de Empresas entrevistadas	44
Tabela 20: Caraterização das empresas entrevistadas	45
Tabela 21: Lista de Países apos aplicação dos critérios escolhidos pela Adira	50
Tabela 22: Indicadores económicos comparativos	50

Índice de Figuras

Figura 1: Modos de entrada nos mercados internacionais.....	5
Figura 2: Processo de seleção do mercado	14
Figura 3: Metodologia Multi Estudo de Caso.....	18
Figura 4: Metodologia	20
Figura 5: Metodologia Construção Bases de Dados	21
Figura 6: <i>Framework</i> de apoio à exportação	25
Figura 7: Motivações Internas e Motivações Externas da organização	27

Figura 8: Barreiras à exportação	28
Figura 9: Seleção do mercado.....	32
Figura 10: Marketing Mix	43
Figura 11: Framework reformulado	51

1. Introdução

São muitos os autores que se dedicaram a estudar o tema da internacionalização ao longo das últimas décadas. As primeiras teorias sobre o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) surgem na década de 1960. Da Teoria da Imperfeição dos Mercados (Hymer, 1976) ao Paradigma Eclético de Dunning (1988, 1995, 2000), os autores tentam dar resposta à questão do “porquê” as empresas procuram outros mercados para além do doméstico.

Para explicar o “como” as empresas entram num novo mercado, destacam-se os estudos da escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009), a *International New Venture* (INV), conhecida por *Born Global* (Moen & Servais, 2002; Oviatt & McDougall, 1994) e a Teoria das Redes (Johanson & Mattsson, 1988; Johanson & Vahlne, 2011).

De realçar que as investigações efetuadas debruçaram-se essencialmente nas empresas de grande dimensão (Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1988; Hymer 1976; Vernon, 1966) com incidência nas Empresas Multinacionais (MNE's) (Etemad, 2004). No entanto começaram a surgir algumas exceções, em que os estudos se focam nas PME's (Cavusgil, 1980; Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009; Johanson & Weidersheim-Paul, 1975), abordando áreas específicas do processo de internacionalização (Brewer, 2001; Leonidou, 2000; Leonidou *et al.*, 2007; Sousa *et al.*, 2008; Zou & Stan, 1998).

De acordo com os dados disponíveis do INE, em 2009 existiam aproximadamente 350.000 PME's que representavam 99,7% das sociedades não financeiras em Portugal (INE, 2011), sendo estas consideradas como um fator chave para a economia (AICEP, 2013; Rowden, 2001).

O objetivo deste trabalho é construir uma ferramenta de orientação do processo de internacionalização das PME's que estabeleça de uma forma clara, quais as etapas que uma empresa deverá seguir em todo esse processo desde a ideia até à realização da internacionalização via exportação.

Apesar de existirem vários estudos que apresentam e desenvolvem o processo de internacionalização em determinada empresa, setor ou país (Anand, 2013; Bell *et al.*, 2004; Gulsoy *et al.*, 2012; Kontinen & Ojala, 2012; Vieira, 2014), não existem

estudos científicos que apresentem um guião/*framework* contendo as várias etapas necessárias à condução do processo de exportação. Existe, pois, um *gap* na literatura no que respeita ao processo e modo de internacionalizar, como escolher um determinado país, mercado e os produtos a oferecer, que esteja elaborado de uma forma sequencial e estruturada. Apesar de existirem dois estudos que apresentam um guião de apoio (AICEP 2013 e Vieira, 2014), o primeiro trata-se de um estudo não científico, constituindo um guião prático criado por uma entidade de apoio às empresas e o segundo estudo, apenas o aplicou a uma empresa, pelo que o desenvolvimento de um *framework* de apoio à exportação revela-se pertinente.

Para desenvolvermos o mesmo, começamos por efetuar uma revisão à literatura existente, de modo a combinarmos as abordagens existentes desenvolvidas para responder às perguntas base da internacionalização (porquê, como, o quê e para onde) num só quadro concetual. Este guião definindo o caminho a seguir aquando do processo de internacionalização via exportação das PME's, é validado, através de entrevistas e questionários junto de um conjunto de empresas de vários setores de atividade e de diferentes regiões.

O presente trabalho, para além do capítulo de introdução, apresenta uma revisão à literatura existente (Capítulo 2) que inclui uma breve apresentação das teorias de internacionalização e dos modos de entrada, vantagens e desvantagens do modo de entrada exportação, as motivações, barreiras e os determinantes à exportação, terminando com os modelos de seleção de mercados. Segue-se, no Capítulo 3, a apresentação da metodologia seguida em alguns estudos semelhantes e a metodologia a utilizar no presente estudo. No Capítulo 4 é apresentado e detalhado o *framework* assim como os resultados das entrevistas realizadas Este trabalho termina com a Conclusão.

2. Revisão da literatura

Para analisarmos a temática da internacionalização via exportação, é essencial analisar os vários conceitos e teorias existentes, bem como modelos e determinantes da exportação. Neste sentido, este capítulo começa com a apresentação das principais teorias que explicam as exportações, de que forma pode uma empresa entrar nos mercados externos através das exportações e quais as suas vantagens e desvantagens, seguindo-se uma análise às motivações e barreiras que levam uma empresa a exportar e aos determinantes da *performance* exportadora. Como seleccionar o mercado alvo e os modelos de seleção são apresentados no final do capítulo.

2.1. Teorias de internacionalização: uma breve apresentação

As teorias de internacionalização procuram explicar o porquê da existência deste movimento além-fronteiras. Começando pelo conceito de internacionalização, de acordo com Alon & Jaffe (2013, p. 173), a “Internacionalização acontece quando uma empresa toma a decisão estratégica de entrar em mercados externos e adapta as suas operações ao ambiente internacional através do comprometimento de ativos tangíveis e intangíveis, tecnologia, conhecimento e recursos humanos”. Sendo uma decisão que comporta riscos e implica a gestão de diversas barreiras (Leonidou, 2004; Uner *et al.*, 2013) inicialmente só as grandes empresas a tomavam (e.g. Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1988). No entanto, “Forçadas a competir com empresas multinacionais, globalmente competitivas e regionalmente dominantes, quer a nível nacional, quer internacional, as PME’s encaram desafios muito superiores aos grandes concorrentes” (Etemad, 2004, pp. 1).

São várias as teorias que procuram estudar e compreender o fenómeno da internacionalização das PME’s. No mundo científico, a teoria mais utilizada para explicar o processo de internacionalização (Grundey, 2007), é a apresentada pela escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). O modelo considera que as empresas seguem um processo incremental: há medida que vão tendo um maior conhecimento do novo mercado, vão assumindo um maior comprometimento com o mesmo, evoluindo desde as exportações até ao IDE (Johanson . & Vahlne, 1977; 2009). A Teoria de Uppsala defende que as atividades internacionais começam com os

mercados que são psicologicamente mais próximos, em que a cultura, os sistemas políticos, a língua e as práticas comerciais são similares às suas (Grundey, 2007; Moen & Servais, 2002; Sacramento *et al.*, 2002). Com a experiência, as organizações, expandem-se para mercados mais distantes, assim como aumentam o seu comprometimento com os mercados externos (Coviello & Munro, 1997; Etemad, 2004).

A *International New Venture (Born Global)* e a Teoria das Redes procuram também explicar o processo de internacionalização das PME's (Francioni *et al.*, 2013).

De acordo com Oviatt & McDougall (1994, pp. 49), as “INV são organizações que desde a sua origem procuram tirar vantagens competitivas do uso e venda de outputs em múltiplos países”. Já Autio *et al.* (2000) e Fillis (2001) consideram as *Born Global* como empresas que se internacionalizam desde o seu nascimento. Fillis (2001) e McDougall *et al.* (1994) consideram que o aumento acentuado de PME's na arena internacional, apesar das suas limitações de recursos, pode também ser explicado pelas suas atividades empreendedoras e pelos seus empreendedores. Por outro lado, Moen & Servais (2002) concluem que a intensidade, a distribuição, a seleção de mercado e a orientação global, não são influenciados pela idade da empresa, mas sim pelo seu comportamento após o seu estabelecimento no mercado. A Teoria das Redes (*Networks*), foi uma evolução natural dos estudos efetuados por Johanson & Vahlne (2011). Esta teoria difere da clássica teoria económica e considera que as redes empresariais são como um conjunto de relações conectadas umas com as outras (Johanson & Vahlne, 2011). Para Coviello & Munro (1997), as redes de relacionamentos têm um forte impacto na escolha dos mercados, na seleção dos modos de entrada, assim como no desenvolvimento do produto e diversificação dos mercados das PME's.

2.2. Breve abordagem dos modos de entrada. Vantagens e desvantagens da exportação

Uma das questões fundamentais na estratégia de internacionalização é a definição do “como” é que a empresa se vai internacionalizar, de que forma é que vai abordar/entrar no mercado. Esta escolha é determinante, pois ajuda a evitar erros e eventuais prejuízos no processo de internacionalização (Viana & Hortinha, 2005).

Este processo, de acordo com Alon & Jaffe (2013) e Viana & Hortinha (2005), inicia-se por um envolvimento de baixo/médio risco e à medida que a empresa ganha dimensão e sucesso no mercado externo, o seu envolvimento e controlo das operações internacionais vai aumentando.

Os modos de entrada estão subdivididos em *Non Equity-based* e *Equity-based mode* (Pan & Tse, 2000). Os *Non-Equity-based modes* subdividem-se em acordos contratuais e exportações e os *Equity-based modes* (IDE) em *Joint-Ventures* e Subsidiárias (Alon & Jaffe, 2013; Pan & Tse, 2000; Peng, 2009). A Figura 1 sintetiza, esquematicamente, os modos de entrada e ilustra esta divisão respeitante à propriedade.

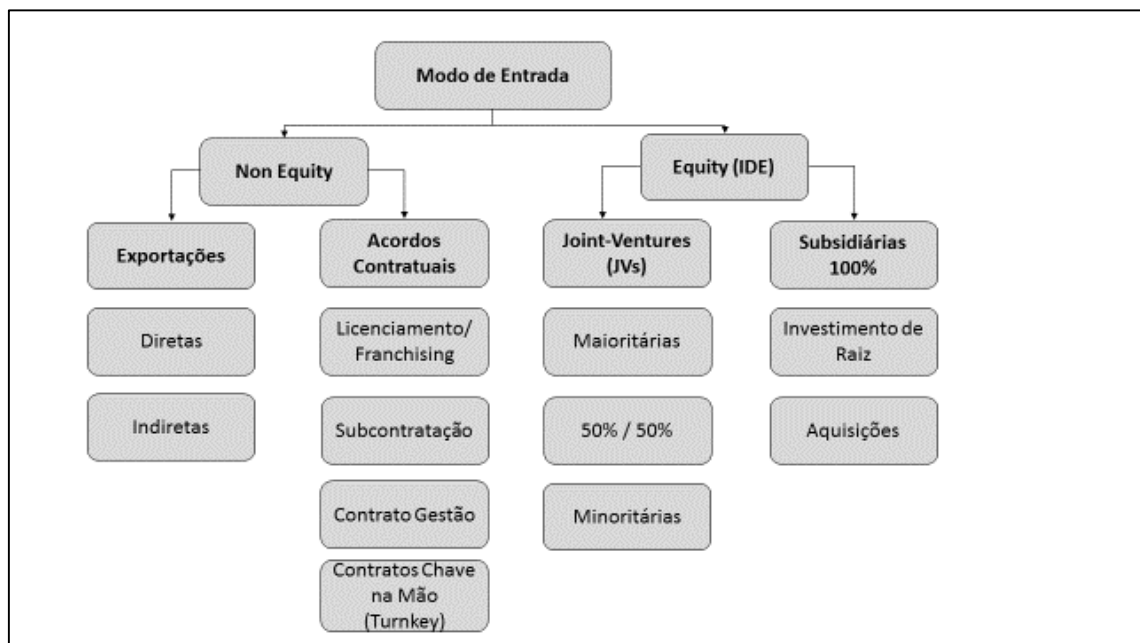


Figura 1: Modos de entrada nos mercados internacionais

Elaboração própria com base em: Alon & Jaffe (2013); Pan & Tse (2000); Peng (2009)

Devido ao risco reduzido, as exportações são o modo de internacionalização preferido por parte das PME's (Alon & Jaffe, 2013), sendo o meio mais comum, popular e de menor risco de entrar num mercado externo e em que o investimento associado a nível financeiro, de recursos humanos e marketing é menor (Alon & Jaffe, 2013; Grundey, 2007, Leonidou *et al.*, 2007; Rowden, 2001). As exportações subdividem-se em exportações diretas e exportações indiretas.

Na Tabela 1 estão sintetizadas as vantagens e as desvantagens dos dois modos de entrada referidos e a definição (e distinção) de cada um deles. Destacam-se como vantagens, o baixo risco e a facilidade de entrada e saída do mercado e como desvantagens os custos transporte elevados, assim como as tarifas e taxas aplicadas.

TIPOLOGIA DAS EXPORTAÇÕES		VANTAGENS	DESvantagens
Exportações Diretas	A empresa assume todo o processo de internacionalização através da venda a um distribuidor ou cliente no País destino	<ul style="list-style-type: none"> * Economias de Escala * Maior controlo sobre a distribuição * Risco reduzido * Facilidade de entrada e saída do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> * Custos de transporte elevados * Barreiras comerciais e de protecionismo * Taxas e quotas
Exportações Indiretas	Quando todo o processo é realizado via agentes especializados no País de Origem	<ul style="list-style-type: none"> * Concentração de Recursos de Produção * Sem necessidade de tratar do processo de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> * Menor controlo sobre a distribuição (face à exportação direta) * Impossibilidade de a operar no mercado externo

Tabela 1: Definição, vantagens e desvantagens das exportações

Elaboração própria com base em Alon & Jaffe (2013); Teixeira & Diz (2005); Viana & Hortinha (2005) e Vieira (2014).

É importante avaliar o que motiva a empresa, que obstáculos poderá ter de enfrentar no seu processo e o que determina todo o processo de exportação. O próximo capítulo dá-nos uma panorâmica dos diversos estudos que têm sido efetuados ao longo dos últimos anos.

2.3. Motivações, Barreiras e Determinantes das exportações

2.3.1. Motivações

Porque é que as empresas se internacionalizam? Quais as suas motivações para deixarem o mercado doméstico? Vários autores se debruçaram sobre o estudo dos estímulos, do que está na origem das primeiras exportações e de quais as razões que levam uma organização a iniciar o seu processo de internacionalização (Leonidou *et al.*, 2007; Tan *et al.*, 2007; Wiedersheim-Paul *et al.*, 1978).

Wiedersheim-Paul *et al.* (1978) partem da premissa de que as empresas são não-exportadoras e vendem apenas para o mercado doméstico, sendo de pequena dimensão quando iniciam o processo de exportação. Na fase de pré-

internacionalização, estas empresas estão expostas a estímulos quer internos, quer externos à organização (Alon & Jaffe, 2013; Tan *et al.*, 2007; Teixeira & Diz, 2005) que são essenciais para o despertar para a internacionalização (Tan *et al.*, 2007).

Os estímulos à exportação subdividem-se em estímulos internos e externos à organização, podendo cada um destes ser classificados como proativo ou reativo (Alon & Jaffe, 2013; Leonidou *et al.*, 2007; Tan *et al.*, 2007).

Os estímulos internos advêm do desejo, visão e vontade da gerência, pois esta considera que existe potencial de crescimento nos mercados externos (Alon & Jaffe, 2013), assim como da experiência do negócio no mercado doméstico (Tan *et al.*, 2007).

Relativamente aos externos, estes resultam do relacionamento com *players* quer do mercado interno, quer do externo, como clientes, governo, concorrência, que exercem pressão para a empresa se internacionalizar para outros mercados (Alon & Jaffe, 2013; Tan *et al.*, 2007).

As motivações proativas, quer sejam internas ou externas, estão relacionadas com vantagens competitivas da empresa, e as reativas, surgem como uma resposta às várias pressões a que a empresa está exposta (Alon & Jaffe, 2013; Leonidou *et al.*, 2007; Tan *et al.*, 2007).

Nas motivações proativas internas podemos destacar as crenças ou ímpeto do gestor, os objetivos de crescimento da empresa e do lucro, a obtenção de economias de escala ou a existência na empresa de um produto único e/ou tecnologia única, assim como a antecipação à concorrência (Alon & Jaffe, 2013; Teixeira & Diz, 2005). Já as motivações proativas externas, os autores destacam as oportunidades que surgem no mercado externo, a alteração de agentes e as vantagens de localização.

Como motivações reativas internas, temos a diversificação do risco, o aumento das vendas dos produtos sazonais e o aproveitamento da capacidade produtiva disponível (Alon & Jaffe, 2013; Teixeira & Diz, 2005). Os motivos reativos externos são, essencialmente, as limitações (dimensão do mercado), a estagnação ou o declínio do mercado doméstico e as encomendas pontuais (Alon & Jaffe, 2013; Teixeira & Diz, 2005).

Para Grundey (2007) o principal motivo para a internacionalização é a maximização do lucro, sendo as exportações o meio mais fácil de o obter a curto prazo, “sendo a

exportação o meio mais rápido, fácil e popular, para as PME's se internacionalizarem" (Leonidou *et al.*, 2007, pp. 736).

CLASSIFICAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES À EXPORTAÇÃO		INTERNOS		AUTOR
		PROATIVOS	REATIVOS	
Recursos Humanos	Vontade / interesse empresarial	√		a); b); c)
	Utilização de talentos/ capacidades do empresário	√		b)
	Experiência de mercados	√		b)
Recursos Financeiros	Estagnação / declínio nas vendas / lucro no mercado doméstico		√	b); c)
	Vendas / lucros extra das exportações	√		a); b)
	Crescimento potencial derivado das exportações	√		b); c)
	Vantagem competitiva financeira	√		b)
Recursos Produtivos	Economias de Escala	√		a); b); c)
	Excesso de capacidade de produção		√	a); b); c)
	Aumento das vendas dos produtos sazonais		√	a); b); c)
	Diversificação do risco		√	a); b)
Recursos de I&D	Propriedade de produto / tecnologia patenteada ou única	√		a); b); c)
	Aumentar o ciclo de vida dos produtos domésticos	√		b)
Recursos Marketing	Vantagem competitiva de marketing	√		b)
	Capacidade de adaptar facilmente o marketing aos mercados externos	√		b)

Tabela 2: Classificação das motivações internas à exportação

Elaboração própria com base em (a) Alon & Jaffe (2013); (b) Leonidou *et al.* (2007); (c) Tan *et al.*, (2007)

Na Tabela 2 encontramos uma síntese dos principais estímulos internos à exportação e na Tabela 3 os estímulos externos à exportação. Em ambas as categorias, as motivações (estímulos) estão subdivididos em proativas e reativas.

Conforme podemos verificar, as motivações internas à empresa são, na sua maioria, proativas, enquanto que, as motivações externas, são essencialmente reativas e surgem como resposta a uma determinada situação.

CLASSIFICAÇÃO DAS MOTIVAÇÕES À EXPORTAÇÃO		EXTERNOS		AUTOR
		PROATIVOS	REATIVOS	
Mercado Doméstico	Saturação / contração mercado doméstico		✓	a); b); c)
	Diminuição da dependência e risco relativo ao mercado doméstico		✓	b); c)
	Redução do poder de compra dos consumidores nacionais	✓		b)
	Dificuldades na economia nacional		✓	b)
	Mercado doméstico pequeno		✓	a); b)
	Taxas de juro externas favoráveis		✓	b)
Mercado Externo	Informações exclusivas dos mercados externos	✓		b); c)
	Identificação de boas oportunidades no exterior	✓		a); b); c)
	Vantagens de localização	✓		a); b)
	Proximidade psicológica do mercado externo		✓	b)
Governo Mercado Nacional	Assistência / Incentivos à exportação	✓		b); c)
	Missões empresariais e incentivos por parte das agências governamentais		✓	b)
Governo Mercado Externo	Liberalização de algumas regras e regulamentos		✓	b)
	Redução de tarifas / taxas		✓	b); c)
Intermediários	Impulso por parte da indústria/ comércio e outras associações		✓	b)
	Impulso por parte da banca / instituições financeiras		✓	b)
	Encorajamento por parte dos brokers / agentes e distribuidores		✓	b); c)
	Mudança de Agentes	✓		a); b)
Concorrentes	Concorrência elevada no mercado doméstico		✓	b); c)
	Iniciação de exportações por parte dos concorrentes do mercado interno		✓	b); c)
	Entrada de concorrentes externos no mercado doméstico		✓	b)
	Obter experiência no mercado externo, para melhorar a competitividade	✓		b)
Clientes	Receção de encomendas esporádicas e após participação em feiras por parte de clientes externos		✓	a); b); c)
Outros	Proximidade de aeroportos / portos internacionais		✓	b)
	"Dever" por parte das empresas	✓		b)

Tabela 3: Classificação das motivações externas à exportação

Elaboração própria com base em (a) Alon & Jaffe (2013); (b) Leonidou *et al.* (2007); (c) Tan *et al.*, (2007)

2.3.2. Barreiras à exportação

Se por um lado as organizações estão expostas a estímulos à exportação, por outro têm de lidar com várias barreiras, que dificultam as empresas de iniciar, desenvolver ou sustentar operações nos mercados externos (Leonidou, 2004).

Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz (2010) consideram que uma das questões fundamentais na pesquisa sobre internacionalização é porque é que umas empresas exportam mais do que outras? Compreender as barreiras ou obstáculos que as PME's enfrentam nas suas atividades de exportação é essencial (Uner *et al.*, 2013).

As barreiras à exportação estão divididas em barreiras internas e externas (Arranz & Arroyabe, 2009; Leonidou, 2000; Leonidou, 2004; Uner *et al.*, 2013). As barreiras internas estão associadas à organização e à capacidade dos recursos, estando divididas entre barreiras de informação, barreiras de funcionamento e barreiras relacionadas com marketing (Arranz & Arroyabe, 2009; Leonidou, 2004). As barreiras externas estão associadas ao ambiente interno e externo no qual a empresa

opera, nomeadamente barreiras processuais, governamentais, tarefas e ambiente (Arranz & Arroyabe, 2009; Leonidou, 2004).

A Tabela 4 apresenta uma compilação das barreiras internas e externas à exportação.

CLASSIFICAÇÃO DAS BARREIRAS À EXPORTAÇÃO				AUTOR
Internas	Informação	Falta de informação e dados sobre o mercado externo		a); b); c)
		Indentificação de oportunidades de negócio		a); b); c)
		Impossibilidade de contactar com os clientes dos mercados externos		b); c)
	Funcionamento	Falta de tempo para lidar com as exportações		a); b); c)
		Recursos Humanos inadequados/inexperientes nas exportações		a); b); c)
		Falta de excesso de capacidade de produção para exportações		b); c)
		Escassez de Fundo de Maneio para financiar as exportações		a); b); c)
	Marketing	Produto	Desenvolvimento de novos produtos para o exterior	a); b); c)
			Adaptação/ adequação do design / embalagem e rotulagem do produto	b); c)
			Fornecimento de serviços técnicos ou pós-venda	b); c)
		Preço	Oferta de preços concorrenciais e competitivos aos clientes	a); b); c)
			Concessão de facilidade de crédito aos clientes	b); c)
		Distribuição	Complexidade dos canais de distribuição	a); b); c)
			Obtenção de representação de confiança no exterior	a); b); c)
Externas	Procedimentos	Complexidade dos canais de distribuição		b); c)
		Dificuldades no fornecimento das mercadorias		a); b); c)
		Indisponibilidade de instalações de armazenamento no exterior		a); b); c)
	Logística	Custos de transportes e seguros elevados		a); b); c)
		Adaptação das atividade promocionais		a); b); c)
		Desconhecimento dos procedimentos / documentação de exportação		a); b); c)
	Governo	Problemas de comunicação com os clientes		a); b); c)
		Demora dos pagamentos		b); c)
		Falta de incentivos e assistência por parte do governo		b); c)
	Tarefas	Regras e regulamentos desfavoráveis no mercado doméstico		a); b); c)
		Diferenças nos hábitos/ atitudes dos consumidores		a); b); c)
		Existência de forte concorrência no exterior		b); c)
Ambiente	Economico	Deterioração das condições económicas no exterior		a); b); c)
		Riscos associados às taxas de câmbio		b); c)
		Instabilidade Política		a); b); c)
	Politico-Legal	Leis e regulamentos restritivos		a); b); c)
		Elevadas barreiras tarifárias e não tarifárias		a); b); c)
	Socio-cultural	Falta de conhecimento de negociação com o exterior		a); b); c)
		Traços socioculturais diferentes		a); b); c)
			Diferenças na linguagem verbal e não verbal	a); b); c)

Tabela 4: Barreiras à exportação

Elaboração própria com base em: (a) Arranz & Arroyabe (2009); (b) Leonidou (2000, 2004); Leonidou 2004, (c) Uner *et al.* (2013)

Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz (2010) propõem quatro categorias/dimensões de barreiras à exportação, nomeadamente, barreiras associadas ao conhecimento (que incluem a falta de conhecimento dos mercados potenciais, programas financeiros, oportunidades de negócio), associadas aos recursos (custos financeiros, falta de fundo de maneio, falta de capacidade de produção), barreiras associadas às tarefas (custos de transporte, documentação relacionada com os procedimentos de

exportação, língua e culturas diferentes, tarifas) e barreiras exógenas/ externas (concorrência no mercado externo, elevado valor da moeda, variação das taxas de câmbio, instabilidade política).

As PME's enfrentam um caminho cheio de obstáculos à sua internacionalização, sendo no entanto as barreiras internas à exportação mais controláveis e fáceis de transpor do que as barreiras externas (Leonidou, 2004).

As barreiras podem variar de frequência, intensidade e importância em função do tempo, espaço e indústria (Leonidou, 2004), sendo essencial olhar para este aspeto quando a empresa se internacionaliza.

2.3.3. Determinantes da *Performance* Exportadora

Os determinantes da *performance* exportadora são apurados no âmbito da revisão da literatura por forma a, ao construir o *framework*, o investigador ter uma perspetiva global do que poderá determinar o sucesso das exportações.

Os estudos acerca da *performance* exportadora são dos inícios da década de 1960 e procuraram inicialmente identificar e explicar quais os fatores associados ao sucesso da exportação (Katsikeas *et al.*, 2000). A Tabela 5 sintetiza os determinantes da *performance* exportadora com base nos estudos de Nazar & Saleem (2009), Sousa *et al.* (2008) e Zou & Stan (1998).

A distinção entre determinantes internos e externos está relacionada com bases teóricas diferentes, ou seja, os determinantes internos estão ligados à teoria baseada nos recursos e os determinantes externos estão associados à teoria da organização da indústria (Zou & Stan, 1998).

Como determinantes internos temos a estratégia de marketing associada à exportação, as características da empresa e as características do gestor. Como determinantes externos são indicados as características do mercado doméstico e as características do mercado externo (Nazar & Saleem, 2009; Sousa *et al.*, 2008; Zou & Stan, 1998).

CLASSIFICAÇÃO DOS DETERMINANTES À EXPORTAÇÃO			AUTOR
Internos (Controláveis)	Estratégia Marketing Exportação	Estratégia / Adaptação do Produto	a); b); c)
		"Forças" Produto	a); c)
		Garantia do Produto e Serviço aos Clientes	a)
		Estratégia / Adaptação do Preço	a); b); c)
		Competitividade Preço	c)
		Determinação Preço	c)
		Preços Baixos	a)
		Estratégia / Adaptação da Promoção	a); b); c)
		Intensidade Promoção	c)
		Estratégia / Adaptação de Distribuição	a); b); c)
		Relação e tipo de Canais de Distribuição	a); c)
		Tempo de Entrega	a)
		Proatividade / Reatividade	b)
		Pesquisa de Mercado	b); c)
		Expansão de Mercado	b)
		Estratégia de Serviços	b)
		Estratégia de Exportação Geral	b); c)
		Inovação	b)
		Assumir Riscos	b)
		Planeamento de Exportação	b); c)
		Organização da Exportação	c)
		Relacionamento com os Canais de Distribuição	b)
		Controlo	b)
		Processos	b)
		Estratégia Corporativa	b)
	Caraterísticas Empresa	Dimensão da Empresa	a); b); c)
		Experiência Internacional	a); b); c)
		Orientação de Mercado	b)
		Capacidades / Competências Empresa	b); c)
		Grau de Internacionalização	b)
		Idade da Empresa	b); c)
		Setor Industrial / Tipo Produto	b)
		Cultura Organizacional	b)
		Estrutura de Propriedade	b)
		Gestão da Produção	b)
		Conexões	b)
		Conflitos	b)
		Performance da Empresa	b)
		Tecnologia	a); c)
	Caraterísticas Gestão	Comprometimento / Suporte Exportações	a); c)
		Educação	a); b); c)
		Experiência Interna	a); b); c)
		Idade	b)
		Inovação	b)
		Orientação Internacional	a); c)
		Motivação para a Exportação	c)
		Percepção das Vantagens de Exportação	a); c)
		Percepção das Barreiras à Exportação	a); c)
Externos (Incontroláveis)	Caraterísticas Mercado externo	Legal e Político	b)
		Turbulência Ambiental	b)
		Similaridade Cultural	b)
		Competitividade do Mercado	b); c)
		Hostilidade Ambiental	b)
		Similaridade Económica	b)
		Acessibilidade aos Canais de Distribuição	b)
		Suporte ao Cliente	b)
		Atratividade do Mercado de Exportação	c)
		Barreiras ao Mercado Exportação	c)
	Caraterísticas Mercado	Assistência à Exportação	b)
		Hostilidade Ambiental	b)
	Caraterísticas da Indústria	Intensidade Tecnológica	c)
		Nível de Instabilidade da Indústria	c)

Tabela 5: Determinantes da *performance* exportadora

Elaboração própria com base: (a) Nazar & Saleem (2009); (b) Sousa *et al.* (2008); (c) Zou & Stan (1998)

Nazar & Saleem (2009) consideram que os determinantes internos, sendo ao nível da empresa, são controláveis e os externos, estando interligados com o ambiente em que

a empresa opera, são incontrolláveis. Consideram ainda, no que diz respeito às características do gestor, o seu comportamento a nível do planeamento de vendas de exportação, sua apresentação e adaptação (Nazar & Saleem, 2009).

A estratégia de marketing e a *performance* da exportação estão interligadas, “a estratégia de marketing de exportação, é o meio pelo qual a empresa responde às forças interna e externas para atingir os objetivos da exportação. Envolve todos os aspetos do plano de marketing, que inclui o produto, promoção, preço e distribuição” (Moghaddam *et al.*, 2011, pp. 27)

Sousa *et al.* (2008) defendem que a boa compreensão dos determinantes à exportação, são essenciais para uma boa *performance* da exportação, assim como para a sobrevivência e expansão das empresas, numa economia em crescimento.

2.4. Seleção de mercados via exportação

O negócio internacional é orientado num ambiente cada vez mais globalizado e caracterizado pela existência de poucas barreiras, uma crescente concorrência e cada vez mais oportunidades de expansão (Papadopoulos & Martin, 2011). Assim sendo, a seleção do mercado alvo para onde uma empresa se deve expandir, é um dos aspetos cruciais no processo de internacionalização da empresa (Viana & Hortinha, 2005).

De acordo com Minifie & West (1998), a entrada em novos mercados internacionais deve-se à necessidade de obter bens a custos mais baixos, através da utilização de mão-de-obra ou aquisição de matérias-primas mais barata. Noutras situações, a saturação do mercado doméstico força as empresas a procurar novos mercados e consumidores. (Minifie & West, 1998)

A Seleção Internacional do Mercado (*International Market Selection - IMS*), tem sido âmbito de vários estudos devido a ter grande importância na estratégia das empresas (Brewer, 2001; Gaston-Berton & Martin, 2011; Minifie & West, 2009; Papadopoulos & Martin, 2011; Viana & Hortinha, 2005).

Para Brewer (2001), a seleção internacional do mercado, significa “ o processo de decisão completo por parte de uma empresa e que culmina na aplicação de recursos de marketing para o mercado em causa” (Brewer, 2001, pp. 155). Brewer (2001) propõe uma metodologia para o processo de seleção do mercado de acordo com

quatro fases. A primeira fase será a escolha de um conjunto de países/mercados. De acordo com os informadores da organização (aliados, inquéritos, feiras, experiência, programas governamentais, outros), e dos elementos que se recolhem, será escolhido um país (2ª fase), o qual será avaliado de acordo com a atratividade e a posição competitiva da empresa nesse mercado (3ª fase). Também nesta fase os informadores são essenciais e permitirão selecionar um mercado, pelo que se for rentável é selecionado, se não for rentável, inicia-se novamente o processo com um novo país

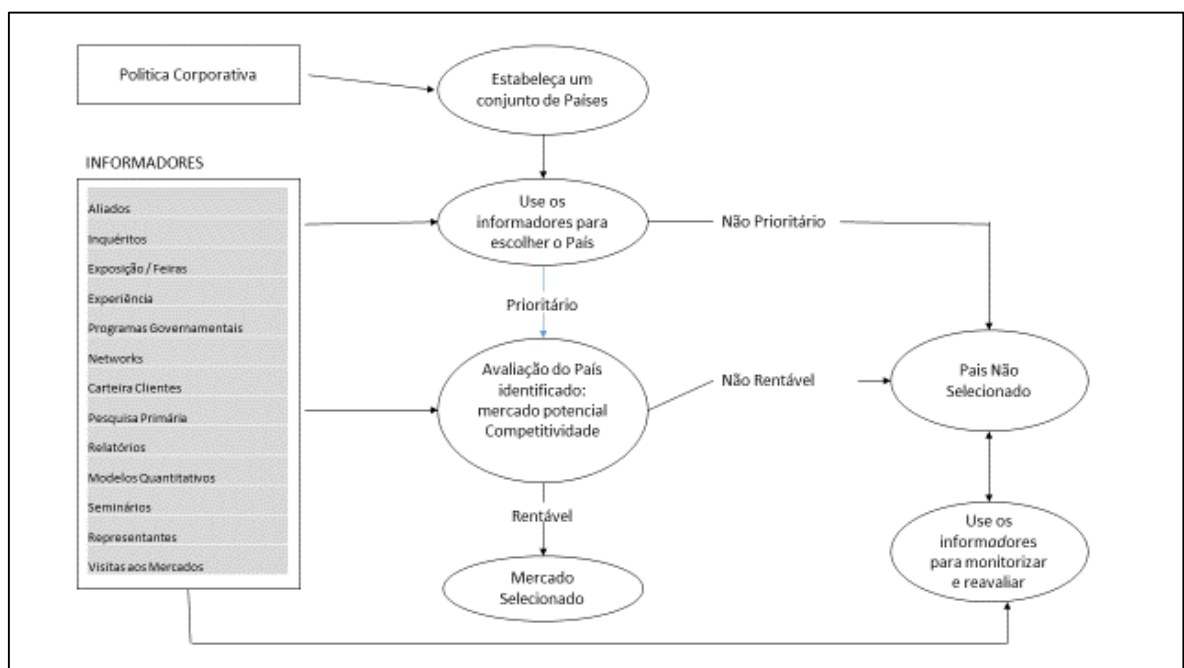


Figura 2: Processo de seleção do mercado

Fonte: Adaptado de Brewer (2001)

Já Minifie & West (2011) propõem um guião de apoio às PME's para a escolha de um mercado. Para estes autores a IMS deve seguir o seguinte processo que é dividido em 5 fases:

Fase 0: Seleção de um mercado para análise (é uma decisão tomada pelo responsável, muitas vezes de acordo com a sua preferência pessoal)

Fase 1: Avaliação da estabilidade governamental (Se o País for estável avançamos para a fase seguinte, se não, selecionamos um novo mercado)

Fase 2: Parceria Governamental (a existência de muita ou pouca regulamentação de apoio ao investimento externo)

Fase 3: Acessibilidade Cultural (Avaliar aspetos como a língua, a estética, religião, valores e atitudes culturais, estruturas sociais, costumes e tabus – quanto mais

semelhantes forem os ambientes socioculturais, maior facilidade a empresa terá em se integrar no novo mercado)

Fase 4: Oportunidades de Mercado (deverá ser efetuado uma análise detalhada a ambiente económico, competitividade e tecnologia).

Para os autores (Minifie & West, 2011), existem três fatores que influenciam a atratividade de um determinado mercado e que devem ser avaliados na escolha do mercado. São eles, o nível de vida (medido pelo PIB e PIB *per capita*), os níveis de desenvolvimento económico do país e a distribuição do rendimento. Em cada uma das fases propostas, a empresa deve observar um conjunto de questões-chave que vão desde a análise de indicadores económicos do país, a aspetos socioculturais, os níveis de vida, de desenvolvimento económico, a distribuição de rendimento, entre outros.

Gaston-Breton & Martin (2011) apresentam um modelo a dois níveis: macro e micro- económico, que permite ordenar os países por *clusters*. Como fatores macroeconómicos (Nível do País) os autores indicam:

- Dimensão/Potencial do mercado (PIB, População, Importações, etc.),
- Desenvolvimento do Mercado (PIB *per capita*, Taxa de emprego total, % de I&D no PIB, Nível de acesso à internet e Índice de corrupção).

Como fatores microeconómicos (Nível do consumidor):

- Valores Pessoais (Religião e Democracia),
- Valores Sociais (Obediência, Trabalho, Determinação e perseverança, Sentido de responsabilidade, Independência e Tolerância e respeito pelos outros).

Embora alguns dos aspetos nos vários estudos e modelos sejam similares, a IMS envolve a procura de informações sobre países, indústrias, produtos e consumidores, sendo as decisões tomadas pelo gestor um fator crítico de sucesso na expansão do mercado internacional (Papadopoulos & Martin, 2011)

3. Considerações metodológicas

Neste capítulo são apresentadas os aspetos metodológicos do trabalho. Começamos por apurar qual a metodologia utilizada nos estudos semelhantes, apresentando, posteriormente, os aspetos metodológicos definidos para o presente trabalho.

3.1. Metodologias utilizadas em estudos semelhantes

Para definirmos a metodologia para o presente estudo, efetuamos uma análise aos aspetos metodológicos que estudos na mesma área utilizaram nos seus trabalhos. A Tabela 6 apresenta esses aspetos, desde o país, a dimensão da amostra (número de empresas), o sector de atividade, o modo de recolha de dados e a temática. Os vários estudos indicados procuram dar resposta às questões fulcrais do processo de internacionalização, o “como”, “para onde”, “porquê” e “o quê”. No entanto, não apresentam uma visão completa do processo, debruçando-se sobre a resposta a uma daquelas perguntas individualmente.

Os autores recorrem à utilização de dados primários, como entrevistas e questionários e utilizaram a metodologia qualitativa do múltiplo estudo de caso (Sousa & Baptista, 2011)

AUTORES	País do Estudo	N.º Empresas	Setor	Recolha de Dados	Entrevistado	Temática	Método
Gulsoy et al. (2013)	Turquia	25	Eletrodoméstico	Entrevistas	Executivos	Como e porque é que as empresas se internacionalizam	Entrevistas
Kontinen & Ojala (2012)	Finlândia	8	Indústria variada	Entrevistas	Responsáveis Internacionalização	Processo de Internacionalização	Múltiplo Estudo Caso
Anand (2013)	Japão	1	Alimentação	Observação Direta Análise de documentos	Diretores	O caminho da internacionalização para PME's	Estudo Caso
Bell et al. (2004)	Reino Unido	30	Indústria variada	Entrevistas semi-estruturadas	Responsáveis Internacionalização	Estratégias das PME's no processo de internacionalização	Entrevistas
Claver et al. (2007)	Espanha (Alicante)	6	Indústria variada	Entrevistas Análise de documentos	Responsáveis Internacionalização	Escolha do modo de entrada no processo de internacionalização	Entrevistas
Francioni et al. (2013)	Itália	60	Metalúrgico	Inquéritos	Diretores	Escolhas estratégicas no processo de internacionalização	ANOVA
Scherer et al. (2009)	Brasil	4	Construção Pesada	Entrevistas semi-estruturadas Análise de documentos	Diretores	Consolidação dos mercados internacionais	Entrevistas
Boter & Holmquist (1996)	Noruega / Suécia / Finlândia	6	Indústria variada	Entrevistas Análise de documentos	Diretores	O processo de internacionalização. Comparação entre empresas	Múltiplo Estudo Caso
Sacramento et al. (2002)	Brasil	2	n.d.	Research questions	n.d.	PO processo de internacionalização das empresas de serviços	Estudo Caso
Coviello & Munro (1997)	Nova Zelândia	4	Software	Entrevistas Análise de documentos	n.d.	Seleção do modo de entrada e interligação com as network	Múltiplo Estudo Caso
Karagozoglu & Lindell (1998)	Califórnia (Norte)	150	Indústria Tecnológica	Inquéritos	CEO ou Presidente	Porque é que as PME's se internacionalizam	n.d.
AICEP (2013)	Portugal	19	Indústria variada	Entrevistas	CEO ou Presidente	Processo de Internacionalização	n.d.
Vieira (2014)	Portugal	1	Cortiça	Entrevistas Análise de documentos	Diretores	Plano Estratégico de Internacionalização	Estudo Caso

n.d. – dados não disponíveis/fornecidos no paper

Tabela 6: Aspetos metodológicos de alguns estudos semelhantes

Elaboração Própria

3.2. Aspetos metodológicos do estudo

Como podemos verificar na Tabela 6, a dimensão da amostra nos papers analisados, que se baseiam em estudos de caso, varia de estudo para estudo. De acordo com Vissak (2010), o número de casos a analisar numa investigação não é fixo. “De acordo com Eisenhardt’s (1989), um estudo entre quatro a dez casos normalmente funciona bem” e “Rowley (2002) sugere um número de casos entre seis a dez” (citado por Vissak, 2010, pp. 380-381). O estudo de Vissak (2010), refere que o número de casos deve ir aumentando até se atingir o ponto de “Saturação Teórica”, onde já não aprendemos mais, isto porque o investigador já começa a observar o mesmo fenómeno.

Segundo Yin (2009) a metodologia Multi Estudo de Caso implica a planificação do que queremos estudar, identificando a objetivo de investigação de modo a desenhar e preparar as questões de investigação. Posteriormente ter-se-á que recolher e analisar os dados e partilhar a informação, voltando ao início, ou seja, redesenhando o que tínhamos inicialmente planificado, se necessário (Figura 3).

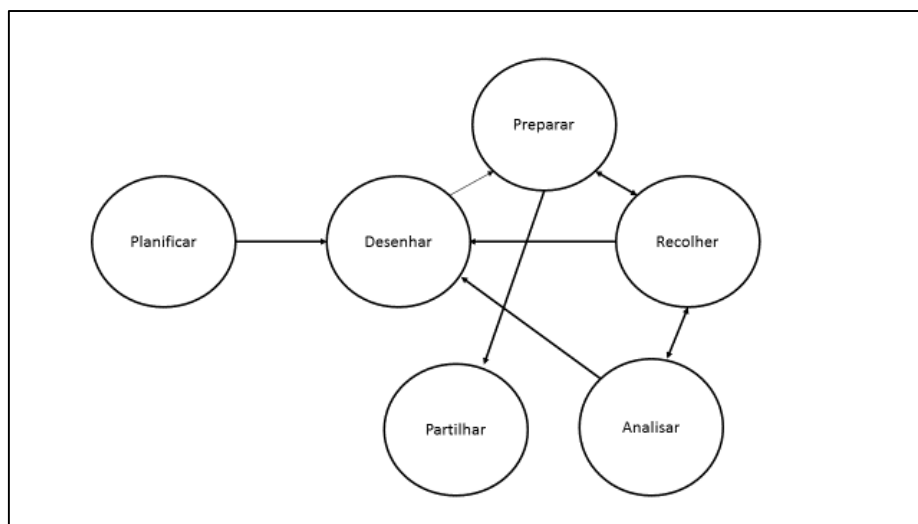


Figura 3: Metodologia Multi Estudo de Caso

Fonte: Yin 2009

De acordo com Yin (2009), o Estudo de Caso é o método preferencial quando queremos dar resposta às perguntas “Como?” e “Porquê?” devendo, para dar mais robustez à análise, ser utilizado o multi estudo de caso. De acordo com o autor, podemos recorrer a estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios.

Sousa & Baptista (2011) acrescentam os estudos preditivos. Tendo em consideração as várias tipologias sugeridas pelos autores, iremos na nossa investigação, utilizar o estudo exploratório uma vez que tem por objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco ou deficientemente estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade (Sousa & Baptista, 2011).

Sousa & Baptista (2011) consideram que a metodologia qualitativa surgiu como uma alternativa aos métodos quantitativos utilizados e que não eram possíveis aplicar em todos os estudos efetuados. Ainda de acordo com Sousa & Baptista (2011), a investigação qualitativa recorre a três técnicas, nomeadamente, a entrevista, a observação e a análise documental. Na nossa investigação iremos utilizar as entrevistas semiestruturadas (dados primários) e análise de dados secundários.

Apresentamos na Figura 4 um esquema da metodologia de trabalho adotada.

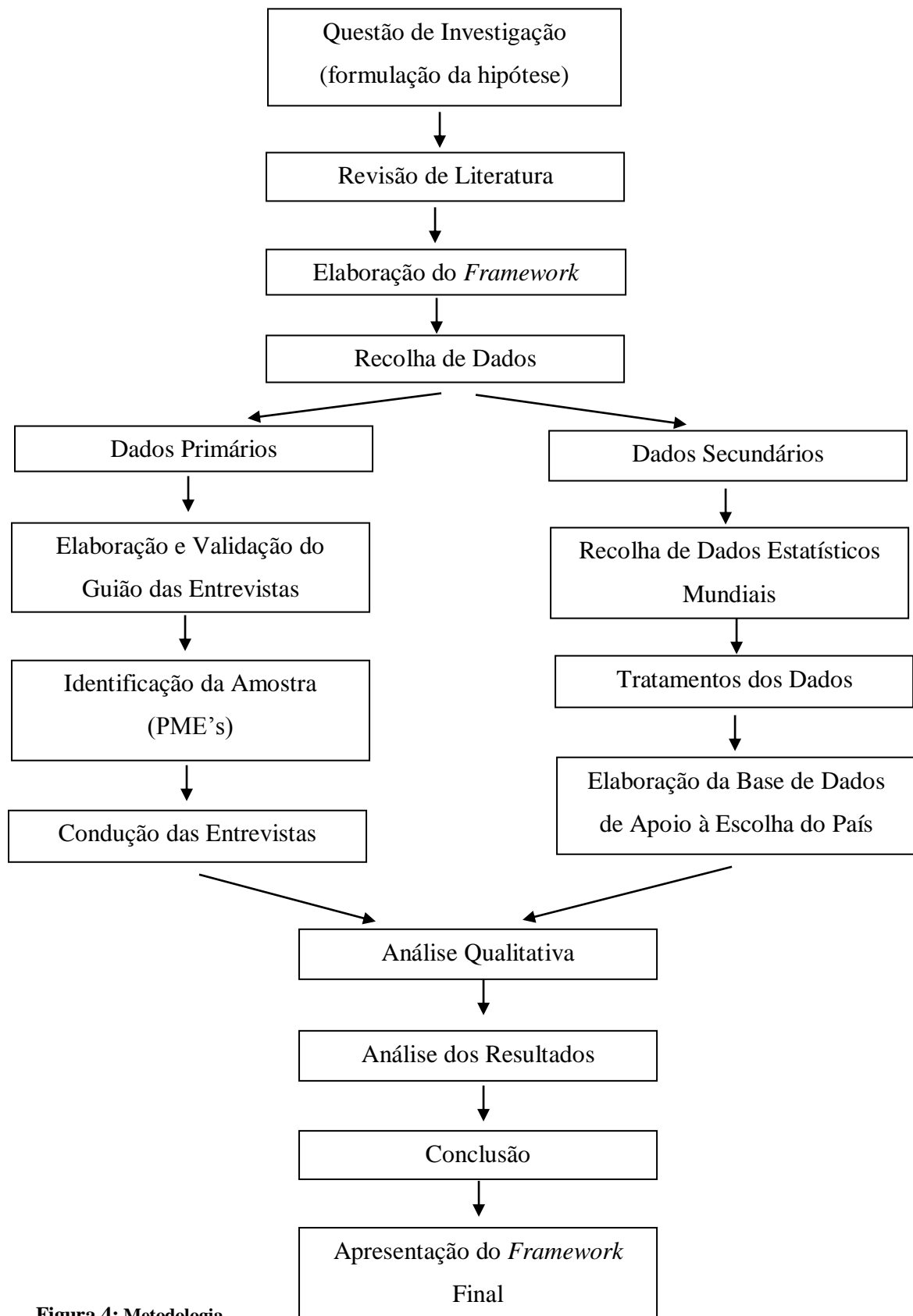


Figura 4: Metodologia
Fonte: Elaboração Própria

3.3. Recolha de dados e outros aspetos metodológicos

No presente estudo, pretendemos elaborar um guião, para empresas exportadoras que ajude as PME's no seu processo de internacionalização. A população alvo são empresas PME's. Para tal, seleccionámos uma amostra de seis PME's exportadoras, que já exportam há vários anos e com sucesso e experiência na procura de novos mercados, localizadas no Norte de Portugal Continental.

Conforme os estudos semelhantes, recorreremos a uma análise qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis das organizações, e que estão ligados à implementação ou acompanhamento de todo o processo de internacionalização e estratégia de expansão da empresa.

A análise das entrevistas dar-nos-á resposta ao “como, o quê e porquê” as empresas se internacionalizam, permitindo-nos validar o *framework* de apoio à internacionalização das empresas exportadoras que foi previamente desenvolvido com base na revisão de literatura efetuada.

Para construção da base de dados seguimos a seguinte metodologia:



Figura 5: Metodologia Construção Bases de Dados

Elaboração Própria

3.3.1. Recolha de Dados Secundários

A recolha de dados iniciais seguiu a seguinte metodologia, após a definição dos critérios e subcritérios que seriam utilizados:

- Pesquisa de informação em base de dados nacionais e internacionais;
- Preenchimento da base de dados com a informação recolhida;
- Análise da informação disponível e da inexistente.

Para definir o conjunto de Países, consultámos a base de dados fornecida pelo WTO (World Trade Organization) (WTO, 2015), que nos disponibiliza uma listagem de 189 países. No entanto, após uma busca mais aprofundada, utilizámos a listagem

disponibilizada pela CIA (World Factbook), que apresenta um conjunto de 234 países (CIA, 2015).

Existindo vários países que não dispõem de informação, e de muito pequena dimensão, utilizámos como critério de eliminação de países da base de dados, o valor do PIB de 2014. Sendo assim, eliminámos os países com um PIB inferior a 20 milhões de Dólares, com a exceção dos países com a mesma moeda que Portugal ou ex-colónias de Portugal. Daqui resultou uma base de dados contendo um total de 150 países.

A tabela seguinte (Tabela 7) sintetiza as informações recolhidas para cada um dos países. Estes indicadores são os identificados no *framework* proposto, como relevantes para a seleção do(s) mercado(s) de exportação.

Indicadores Políticos	
Risco Político	Tabela de classificação entre 0 e 100. Em que (0 - Risco Muito Alto) e (100 - Risco Muito Baixo)
Instabilidade Política	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Corrupção	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Instabilidade do Governo / Golpes	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Indicadores Económicos	
Risco Crédito	Ranking entre A1 e D (Em que A1 - Risco Muito Baixo; D - Risco Muito Alto)
Exportações	Bilhões de Dólar (\$)
Importações	Bilhões de Dólar (\$)
[(Exportações + Importações) / PIB]	Percentagem (%)
Importações / PIB	Percentagem (%)
Importações / Importações Mundiais	Percentagem (%)
População	Milhão
PIB	Bilhões de Dólar (\$)
PIB per capita	Dólar (\$)
Tx. Crescimento do PIB	Percentagem (%)
Tx. Desemprego	Percentagem (%)
Tx. Inflação	Percentagem (%)
Acesso ao Financiamento	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Indicadores Socioculturais	
Tx. Crescimento da População	Percentagem (%)
Índice GINI	Percentagem (%)
Dimensões Culturais de Hofstede	Pontuação entre (0-100)
Masculinidade vs feminilidade	Pontuação > 50 - Masculinidade; Pontuação < 50 - Feminilidade
Individualismo vs coletivismo	Pontuação > 50 - Individualismo; Pontuação < 50 - Coletivismo
Aversão à incerteza	Pontuação > 50 - Muito averso à incerteza; Pontuação < 50 - Pouco averso à incerteza
Distância ao poder	Pontuação > 50 - Sociedade mt hierarquica; Pontuação < 50 - Sociedade pouco hierarquica
Orientação a longo prazo	Pontuação > 50 - Sociedade Pragmática; Pontuação < 50 - Sociedade Tradicional
Indulgência	Pontuação > 50 - Sociedade Indulgente; Pontuação < 50 - Sociedade Contida
Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)	IDH Muito Elevado : > 0.800; IDH Elevado: > 0.700; IDH Médio: >= 0.550; IDH Baixo: <0.550
Indicadores Tecnológicos	
Sem capacidade para inovar	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Obtenção de eletricidade	Posição no ranking de 198 Países
Telefones Fixos	Milhão
Telefones Móveis	Milhão
Utilizadores Internet	Milhão
Indicadores Ambientais	
Clima	Af (Equatorial); Am (Tropical Monsoon); Aw (Tropical); Bsh (Tropical Desértico); Bsk (Desértico); Bwh (Semiárido); Cfa/Cwa (Sub tropical Húmido); Cfb (Clima marítimo); Csa/Csb (Mediterrâneo); Dfa/ Dfb (Continental Húmido); Dfc (Continental Subártico); Et (Clima de neve e gelo)
Aeroportos	Unidade
Caminhos Ferro (Km's)	Km's
Estradas (Km's)	Km's
Performance Ambiental	Percentagem (%) - Indicador crescente
Saúde Pública - Gastos na Saúde	% do PIB gastos na saúde pública
Indicadores Legais	
Burocracia governamental ineficiente	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Taxas de Imposto	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Regulamentação Fiscal	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Regulamentação sobre moeda estrangeira	Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca dificuldade) e 30.0 (muita dificuldade)
Pagamento de Impostos	Posição no ranking de 198 Países
Cumprimento de Contratos	Posição no ranking de 198 Países

Tabela 7: Classificação geral dos indicadores

Elaboração Própria

Pode ser consultado no Anexo I a tabela com todas as fontes de informação (dos indicadores referidos na Tabela 7), assim como os links para as respetivas origens de informação. Os principais organismos de recolha da informação foram a CIA, o FMI, o World Bank, a WTO, a Coface e o World Economic Forum, apesar de terem sido consultadas outras fontes de informação (ver Anexo I)

3.3.2. Recolha de Dados Primários

A recolha de dados primários, foi efetuada com base em entrevistas semiestruturadas, aos responsáveis das empresas que fazem parte da amostra.

Foram entrevistadas seis empresas de Pequena e Média Dimensão (PME), que já exportam para vários países e que têm uma experiência de como se deve proceder ao processo de internacionalização. A seleção destas empresas teve como critérios-base a localização (grande Porto), o acesso relativamente facilitado à informação (rede de contactos do investigador), a variedade de setores de atividade a que pertencem e serem empresas conhecidas no mercado pela sua atividade exportadora.

As entrevistas foram elaboradas com base num guião pré definido (apresentado no Anexo II), tendo sido gravadas, o que permitiu o tratamento da informação mais aprofundado e tirar as conclusões que apresentaremos no capítulo seguinte.

O guião está dividido em duas partes. A primeira parte tem como objetivo que a empresa dê a sua opinião sobre o *framework* no seu global. Inclui, por isso, questões que remetem para a análise da importância, para o processo de exportação da empresa, das competências, motivações e barreiras, e ainda “como” exportar, “o quê” (que produtos) e “para onde” (que mercado de destino). Na segunda fase, testamos em conjunto com a empresa a ferramenta desenvolvida (base de dados) de apoio à escolha do país de destino.

4. Construção do Framework e Resultados

Neste capítulo apresentamos a forma como foi construído o *framework*, as suas várias fases e os critérios utilizados. Posteriormente, são apresentados os resultados das entrevistas realizadas e reformulado o *framework*. Este capítulo termina com as principais conclusões e impacto prático do *framework*.

4.1. Framework

Com base na revisão de literatura efetuada aos diversos autores e artigos relacionados procuramos agregar todas as fases que devem ser analisadas no momento da tomada de decisão por parte de uma PME para se internacionalizar.

Desta forma, construiu-se um *framework* que é testado em ambiente empresarial e que permitirá as PME's exportadoras terem uma ferramenta de apoio à decisão.

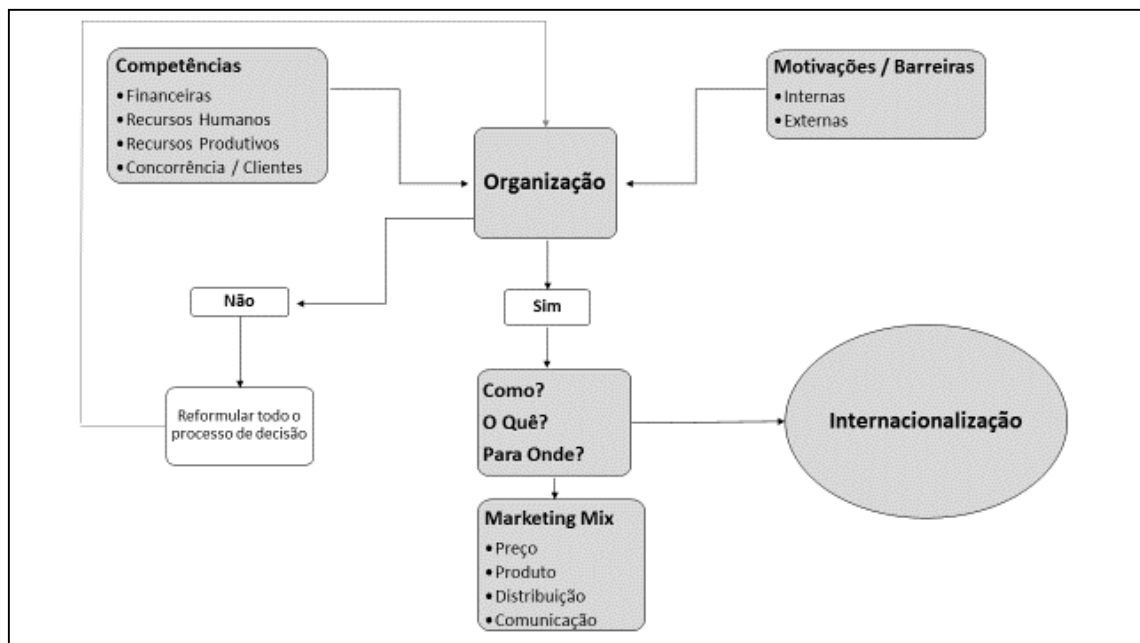


Figura 6: *Framework* de apoio à exportação

Fonte: Elaboração Própria

Conforme podemos verificar na Figura 6, o *framework* está dividido em duas fases:

1. Análise das competências da empresa/organização, essenciais para a tomada de decisão, assim como das motivações e barreiras ao processo de exportação;
2. Avaliação do processo de exportação “como”, com que produtos “o quê” e escolha da localização, “para onde”.

A segunda fase depende da existência de competências internas, motivação e conhecimento das barreiras existentes ao processo de exportação. Se não estiverem reunidas as condições fundamentais necessárias, a empresa, deverá reformular todo o processo de decisão, antes de se internacionalizar. Se estiverem reunidas as condições para o processo de exportação, os responsáveis da organização/internacionalização, deverão responder às questões apresentadas na fase 2.

Numa última fase (não explorada aprofundadamente neste trabalho) deverão ser analisadas e avaliadas as estratégias e o *Marketing Mix* mais adequado, estando este intimamente ligado ao produto e ao País de destino.

Seguidamente descrevemos cada uma das decisões dentro de cada fase.

4.1.1. Primeira fase: análise das Competências, Motivações e Barreiras

Na tomada de decisão é fundamental a empresa olhar para dentro da organização e definir as suas competências internas. A Tabela 8, apresenta um conjunto de competências a nível financeiro, de recursos humanos, recursos produtivos, e avaliação da concorrência/clientes, aos quais a PME deve dar resposta, com o objetivo de compreender quais as suas forças e as suas fraquezas para implementar o processo de exportação.

Recursos Financeiros	Recursos Produtivos
Investimento Orçamentação Custos inerentes ao Processo de Internacionalização Necessidades de Fundo de Maneio / Tesouraria Necessidades de Financiamento Bancário Linha de Crédito à Exportação Subvenções Estatais Risco Financeiro / Capacidade de Endividamento Receitas Esperadas vs Custos Estimados	Processo Produtivo Próprio Capacidade de fazer face ao incremento das vendas Necessidade de subcontratar Produto adequado aos novos mercados Necessidade de adaptação do produto
Recursos Humanos	Concorrência / Clientes
Dimensão da Empresa Qualificação de Recursos Humanos Que línguas falam Que mercados conhecem Existência de conhecimentos do processo de exportação Existência de um departamento de Internacionalização Necessidades de alterações a nível organizacional Necessidade de contratar novos recursos humanos	Quem são as empresas minhas concorrentes Quais os seus objetivos Qual o seu mercado alvo; Quais os seus recursos Qual o seu posicionamento no mercado Qual é a dimensão do meu mercado alvo Quem são os meus potenciais clientes Que necessidades vão satisfazer o meu produto

Tabela 8: Competências da organização

Fonte: Elaboração Própria

No processo de decisão, a empresa deve igualmente estar consciente das motivações que desencadearam o processo de internacionalização. São motivações internas e/ou externas? Quais as mais importantes? A sua importância é igual, independentemente de ser interna ou externa?

A figura seguinte (Figura 7) sintetiza as motivações que, de acordo com a literatura, podem ter impulsionado as empresas para a exportação. Consideramos as mais pertinentes na nossa investigação e que são potenciadoras do processo de exportação.

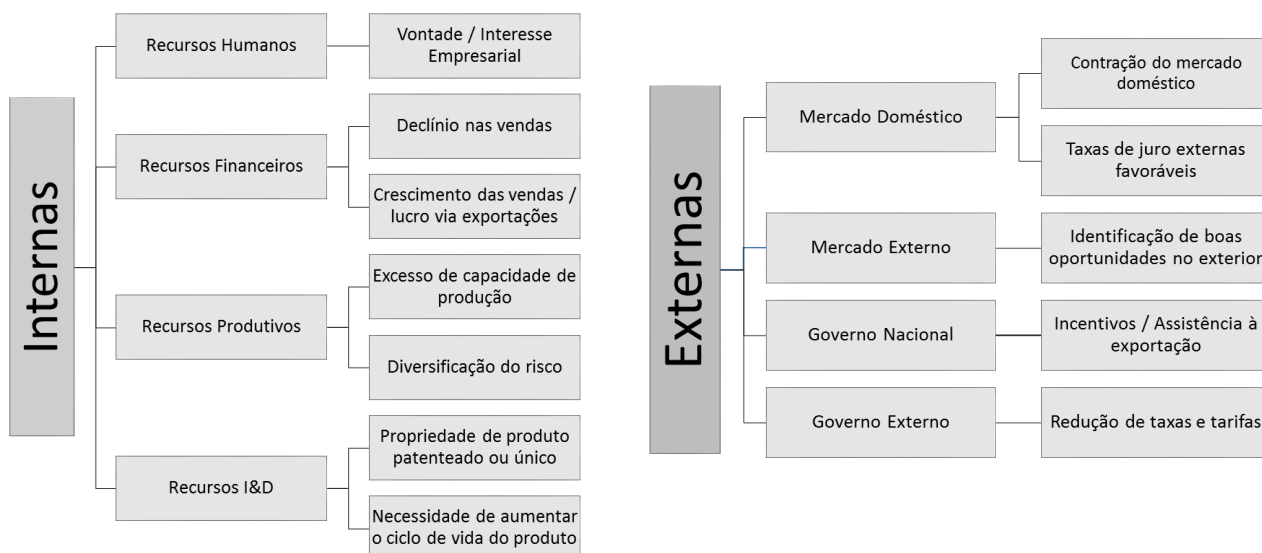


Figura 7: Motivações Internas e Motivações Externas da organização

Fonte: Elaboração Própria

O responsável pelo processo de internacionalização, deve ainda estar consciente das barreiras que tem de enfrentar na implementação das atividades de exportação. Conforme referenciamos na revisão de literatura, são muitas as barreiras que a empresa tem de defrontar, sendo muitas vezes a causa do adiar da decisão. Apresentamos de seguida, na Figura 8, as que pela nossa investigação consideramos mais relevantes para o processo de exportação.

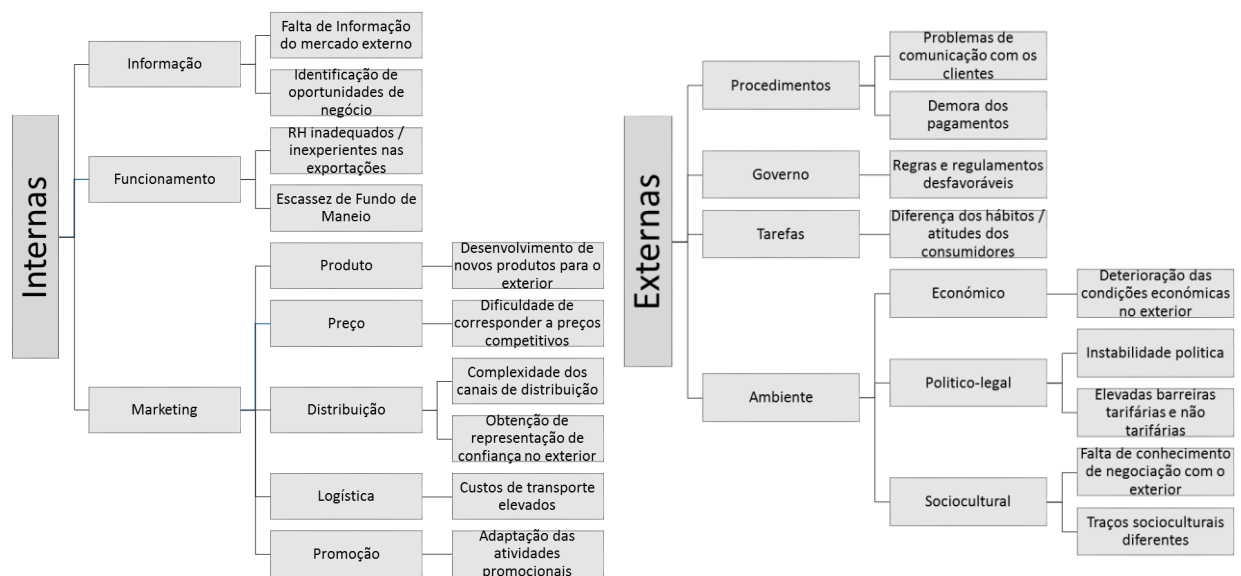


Figura 8: Barreiras à exportação

Elaboração Própria

4.1.2. Segunda fase: definição do Como?, O quê? e Para onde?

Conforme já foi referido, a análise da primeira fase é essencial para a organização poder dar início ao seu processo de internacionalização. Só após a mesma se posicionar relativamente aos vários itens apresentados anteriormente, é que deverá iniciar a segunda fase.

Se após a análise das questões anteriormente abordadas não estiverem reunidas as condições necessárias para avançar com o processo de exportação, a organização deverá esperar e dotar a organização com as competências necessárias para avançar no processo de internacionalização.

Se estiverem reunidas as primeiras condições consideradas necessárias para a internacionalização, a organização estará preparada para analisar as três questões fundamentais de todo o processo. Seguidamente detalhamos cada uma delas.

Como?

É crucial para a organização, decidir com a devida antecipação, o meio de exportações a utilizar, visto este influenciar no restante processo, nomeadamente na escolha dos canais de distribuição (Importador; Distribuidor; Agente; Cliente Direto)

Exportações Diretas	Exportações Indiretas	Exportações Próprias
<ul style="list-style-type: none"> • A empresa assume todo o processo de internacionalização através da venda a um distribuidor ou cliente no País destino 	<ul style="list-style-type: none"> • Quando todo o processo é realizado via agentes especializados no País de Origem 	<ul style="list-style-type: none"> • Venda direta para os clientes finais no país de destino

Tabela 9: Modos de exportação

Fonte: Elaboração Própria

A empresa deverá ter em atenção as vantagens e desvantagens inerentes a cada um dos modos de exportação, assim como os recursos que deverá afetar em cada uma das tipologias. Por exemplo, nas exportações indiretas, a organização não tem de ter recursos especializados nos processos, mas por outro lado, tem um menor controlo sobre a distribuição. Já nas exportações próprias, todo o processo de marketing-mix é fundamental, assim como o posicionamento do produto em cada mercado. Quando recorremos às exportações diretas, é fundamental a escolha do nosso agente ou distribuidor.

O Quê?

É fundamental para a organização decidir que produtos vai exportar, na eventualidade de estarmos perante mais do que um produto. Para isso deverá efetuar uma análise ao estágio do seu produto. Existem várias metodologias que as empresas que pretendem exportar podem utilizar para as ajudar na seleção do(s) produto(s)/serviço(s) a internacionalizar. Destacamos o Ciclo de vida do produto (Kotler & Armstrong, 2010), a Matriz Ansoff (Ansoff, 1957) e a Matriz BCG de

Bruce Henderson (Ioana *et al.*, 2009). Seguidamente descrevemos brevemente cada uma delas.

De acordo com Kotler & Amstrong, (2010), que propõe a metodologia do Ciclo de Vida do Produto, o produto pode encontrar-se em quatro estádios: i) introdução ou lançamento, ii) crescimento, iii) maturidade ou iv) declínio. Em função do momento em que se encontra o produto, a organização deverá definir a sua estratégia de penetração no mercado destino, assim como o mercado para onde se deve dirigir.

Um produto na fase de lançamento, implica um grande investimento para a sua promoção, sendo o seu crescimento lento e o retorno baixo. Quando atinge a fase de crescimento, as vendas aumentam rapidamente, assim como os lucros gerados. Um produto na sua fase de maturidade, implica uma estagnação das vendas e dos lucros, dando indícios de decréscimo. A última fase do produto, é o declínio, em que o consumidor procura novos produtos e tecnologias alternativas, levando a uma quebra das vendas e dos lucros do produto em análise.

A matriz BCG cruza a informação relativa ao crescimento do mercado em que a organização atua e a sua participação (quota de mercado) em relação à concorrência. A Tabela 10 sintetiza o tipo de produto em função destas duas variáveis serem alta ou baixa.

		Participação relativa no mercado (quota)	
		Alta	Baixa
Crescimento de mercado	Alto	Estrela	Ponto Interrogação
	Baixo	Vaca Leiteira	Cão

Tabela 10:Matriz BCG

Fonte: Elaborado com base em Ioana *et al.* (2009)

Com base na matriz BCG, podemos ter uma noção do posicionamento dos nossos produtos face ao mercado. Os produtos “ponto de interrogação”, exigem

investimentos elevados e apresentam um retorno baixo; já os produtos “estrela” são produtos líderes de mercado, gerando receitas elevadas. As “vacas leiteiras” são produtos em que o crescimento no mercado é baixo, mas geram receitas elevadas. Os produtos posicionados na matriz “cão”, são para ser evitados pela organização, pois tem um crescimento e uma quota de mercado baixos.

A Matriz Ansoff é uma metodologia que cruza o mercado e o produto, dando a indicação / orientação da estratégia a seguir pela organização. Ou seja, mediante se estarmos perante um mercado existente / novo e um produto existente /novo poderemos estar perante as estratégias apresentadas na Tabela 11:

		Produto	
		Existente	Novos
Mercado	Existente	Penetração Mercado	Desenvolvimento Produto
	Novos	Desenvolvimento Mercado	Diversificação

Tabela 11: Matriz Ansoff

Fonte: Baseado em Ansoff (1957)

A matriz Ansoff, apresenta quatro estratégias empresariais, ligadas ao produto *versus* mercado. Considerando que o produto/serviço se mantém, a estratégia de mercado será de penetração (tentando aumentar a sua quota de mercado, nos mercados em que atualmente atua) ou de extensão (procurando novos mercados, mantendo o produto/serviço). Na perspectiva de que a organização irá desenvolver novos produtos, podemos abordar o mercado com uma estratégia de extensão de produto (i.e, dirigimo-nos aos nossos mercados atuais com novos produtos/serviços) ou com uma estratégia de diversificação (abordamos novos mercados, com novos produtos/serviços)

Para Onde?

Uma das fases mais sensíveis em todo o processo de exportação, é a seleção do mercado. É crucial para a empresa uma definição correta do País de destino das suas exportações, devido ao esforço que é necessário realizar, quer a nível financeiro, quer a nível de recursos humanos e produtivos. Com base na revisão de literatura efetuada, construímos uma ferramenta de apoio à seleção do País de destino.

Foram vários os autores que desenvolveram *frameworks* de apoio à escolha do mercado., (Brewer, 2001; Gaston-Breton & Martin, 2011; Ghemawatt, 2001; Johansson, 2009; Minifie & West, 2011; Viana & Hortinha, 2005; Vieira, 2014).

A Figura 9 apresenta um *framework* de apoio à decisão na escolha do País, que conjuga os fatores de distância do modelo CAGE (Ghemawatt, 2001), uma junção dos modelos apresentados por Brewer (2001), Johansson (2009) e Minifie & West (2011). Complementarmente, introduziram-se os fatores dos modelos PESTAL (Político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal), essenciais na nossa perspetiva, para uma correta escolha do País de destino

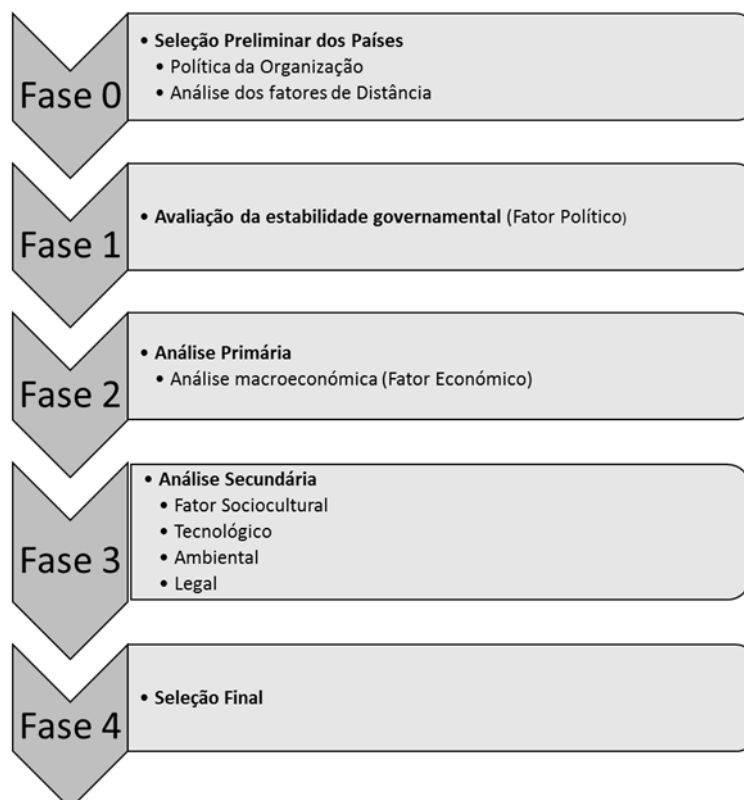


Figura 9: Seleção do mercado

Fonte: Elaboração Própria

O modelo de escolha do País consiste, numa fase preliminar (fase 0), na aplicação dos critérios referentes à política da organização e dos fatores de distância. Seguidamente aplicamos os critérios relativos aos fatores políticos, como fatores de exclusão iniciais (fase 1). Na fase 2, é efetuada uma análise primária utilizando os fatores económicos (análise macroeconómica). Finalmente, efetuamos uma análise secundária (fase 3), com base nos fatores sociocultural, tecnológico, ambiental e legal, obtendo uma seleção final de países (fase 4).

Detalhamos seguidamente os critérios utilizados em cada uma das fases do *framework* de seleção do País, apresentando a seguir a cada critério a parte do *framework* correspondente, tendo a totalidade sido desenvolvido em excel. Uma vez que a base de dados contém informação para 150 países, apenas apresentamos os primeiros 33 países, ordenados alfabeticamente, a título ilustrativo.

Como critérios principais da fase 0, consideramos, a política interna da organização e a análise aos fatores de distância.

Como subcritérios da política interna da organização, consideramos os seguintes fatores de exclusão:

- Só Lusófonos (a organização só considera uma abordagem a países de língua portuguesa);
- Só Europa (a organização só considera uma abordagem a países Europeus);
- Emergentes (a empresa só considera uma abordagem a países emergentes);
- Todo o Mundo (não existem restrições iniciais na política da empresa, pelo que partimos da base de dados de países completa).

Como subcritérios da análise aos fatores de distância, consideramos os seguintes fatores do modelo CAGE:

- Acesso ao oceano
- Linguagem comum
- Bloco regional de comércio comum
- Ex-Colónias (relativo a Portugal)
- Regime político comum
- Moeda comum

De acordo com o modelo CAGE, estes fatores são fatores de medição do comércio internacional e podem ter impacto na decisão de escolha do País pela empresa (Ghemawat, 2001). A descrição de cada fator pode ser consultada no Anexo III.

Não sendo nenhum dos critérios importantes para a empresa, passaremos para as fases seguintes considerando a totalidade dos países. Se a empresa escolher algum dos critérios anteriormente referenciados, a base de dados será ajustada de acordo com os mesmos. Para que seja possível aplicar estes critérios, é necessário informação, para cada país, conforme a Tabela 12, relativa aos seguintes aspetos: i) língua oficial, ii) continente onde se localiza, iii) se pertence ou não a algum bloco regional comércio (e qual), iv) se é um país emergente ou não, v) moeda e vi) o seu regime político.

Critérios Gerais					
Países	Língua oficial	Continente	Bloco regional de comércio	Emergente	Moeda
Afganistão	Dari Persian	Ásia	n.d	n.d	Afghan Afghani
África do Sul	IsiZulu	Africa	SADC	Emerging and Developing Sub-Saharan Africa with High/Upper middle income	South African
Albania	Albanian	Europa	CEFTA	Emerging and Developing Europe with High/Upper middle income	Albanian lek
Alemanha	German	Europa	EU	Advanced economies	Euro
Argélia	Arabic	Africa	n.d	Emerging and Developing Middle East, North Africa and Pakistan with High/Upper mi	Algerian dinar
Andorra	Catalán	Europa	n.d	n.d	Euro
Angola	Portuguese	Africa	SADC	Emerging and Developing Sub-Saharan Africa with High/Upper middle income	Angolan kwanza
Arábia Saudita	Arabic	Ásia	GCC	Emerging and Developing Middle East, North Africa and Pakistan with High/Upper mi	Saudi Arabian
Argentina	Spanish	América Sul	MERCOSUR	Emerging and Developing Latin America and the Caribbean with High/Upper middle in	Argentine peso
Arménia	Armenian	Ásia	OCEMN	Commonwealth of Independent States with Low/Lower middle income	Armenian dram
Austrália	English	Oceania	APEC	Advanced economies	Australian dollar
Áustria	German	Europa	EU	Advanced economies	Euro
Azerbaijão	Azerbaijani	Ásia	OCEMN	Commonwealth of Independent States with High/Upper middle income	Azerbaijan manat
Bangladesh	Bangla	Ásia	APTA	Emerging and Developing Asia with Low/Lower middle income	Bangladesh taka
Barém	Arabic	Ásia	GCC	Emerging and Developing Middle East, North Africa and Pakistan with High/Upper mi	Bahrain dinar
Bélgica	Dutch / French	Europa	EU	Advanced economies	Euro
Bielorússia	Belorussian	Europa	n.d	n.d	Belarusian rubel
Bolívia	Spanish	América Sul	MERCOSUR	Emerging and Developing Latin America and the Caribbean with Low/Lower middle in	Bolivian
Bósnia e	Bosnian	Europa	CEFTA	Emerging and Developing Europe with High/Upper middle income	Convertible marka
Botswana	English	Africa	SADC	Emerging and Developing Sub-Saharan Africa with High/Upper middle income	Botswana pula
Brasil	Portuguese	América Sul	MERCOSUR	Emerging and Developing Latin America and the Caribbean with High/Upper middle in	Brazilian real
Brunei	Malay	Ásia	ASEAN	Emerging and Developing Asia with High/Upper middle income	Brunei dollar
Bulgária	Bulgarian	Europa	EU	Emerging and Developing Europe with High/Upper middle income	Bulgarian lev
Burkina Faso	French	Africa	CEDEAO	Emerging and Developing Sub-Saharan Africa with Low/Lower middle income	CFA franc
Cabo Verde	Portuguese	Africa	CEDEAO	Emerging and Developing Sub-Saharan Africa with Low/Lower middle income	Cabo Verde escudo
Camarões	French	Africa	CEMAC	Emerging and Developing Sub-Saharan Africa with Low/Lower middle income	CFA franc
Camboja	Khmer	Ásia	ASEAN	Emerging and Developing Asia with Low/Lower middle income	Cambodian riel
Canadá	English	América Norte	NAFTA	Advanced economies	Canadian dollar
Catar	Arabic	Ásia	GCC	Emerging and Developing Middle East, North Africa and Pakistan with High/Upper mi	Qatari riyal
Cazaquistão	Kazak	Ásia	n.d	Commonwealth of Independent States with High/Upper middle income	Kazakhstani
Chad	French	Africa	CEMAC	Emerging and Developing Sub-Saharan Africa with Low/Lower middle income	CFA franc
Chile	Spanish	América Sul	Pacific Alliance	Emerging and Developing Latin America and the Caribbean with High/Upper middle in	Chilean peso
China	Mandarin	Ásia	APTA	Emerging and Developing Asia with High/Upper middle income	Chinese yuan

Tabela 12: Critérios Gerais

Na fase 1, temos como critério os fatores políticos e, dentro destes, os seguintes subcritérios:

- Risco político;
- Instabilidade política;
- Corrupção;
- Instabilidade do governo / golpes.

A descrição de cada um destes indicador encontra-se detalhada no Anexo III. A forma de medir cada subcritério pode ser consultada na Tabela 7 (Secção 3.3.1).

Países	Fase 1 - Política			
	Risco Político	Instabilidade Política	Corrupção	Instabilidade do governo / golpes
Afganistão	n.d.	n.d	n.d	n.d
África do Sul	67	7,4	11	0,2
Albania	n.d.	2,4	21,2	0,3
Alemanha	82	6,2	1,7	0,1
Argélia	66	4,7	15,1	2,9
Andorra	n.d.	n.d	n.d	n.d
Angola	67	0,7	16,5	0,9
Arábia Saudita	78	3,2	3,5	0,2
Argentina	59	7,5	10,9	0,3
Arménia	n.d.	2,7	16,4	1,8
Austrália	88	5,9	0,1	0,5
Áustria	88	7	0,9	0,5
Azerbaijão	76	0,1	19,9	0,5
Bangladesh	63	5,7	20,7	9,3
Barém	n.d.	6,5	4,3	2,8
Bélgica	80	6,5	0,1	0,4
Bielorússia	n.d.	n.d	n.d	n.d
Bolívia	69	1,9	7,1	1
Bósnia e Herzegovina	n.d.	n.d	n.d	n.d
Botswana	84	1,7	7,4	0,5
Brasil	71	2,4	8,8	0
Brunei	n.d.	n.d	n.d	n.d
Bulgária	81	9,4	14	7,5
Burkina Faso	n.d.	3,2	23,6	0
Cabo Verde	n.d.	1,4	4,3	0
Camarões	73	1,9	18,6	1
Camboja	n.d.	7	19,4	4,5
Canadá	93	3,5	0,7	0,8
Catar	n.d	1,1	1,6	1,2
Cazaquistão	69	0,7	16,7	2,6
Chad	n.d.	5,5	14,2	3
Chile	85	1,3	1	0,3
China	70	6,3	12,4	4

Tabela 13: Indicadores Políticos

Na fase 2, temos como critério principal a análise macroeconómica (fatores económicos). Como subcritérios consideramos:

- Risco económico;
- Exportações;
- Importações;
- Grau de abertura do país $[(\text{Exportações} + \text{Importações}) / \text{PIB}]$;
- Dimensão relativa do mercado;
- Rácio de Importações/PIB;
- Rácio de Importações / Importações Mundiais;
- População.
- PIB (Produto Interno Bruto);
- PIB *per Capita*;
- Taxa Crescimento do PIB;
- Taxa de Desemprego;
- Taxa de Inflação;
- Acesso ao Financiamento.

À semelhança nos indicadores políticos, a descrição de subcritério encontra-se detalhada no Anexo III e a forma de os medir na Tabela 7 (Secção 3.3.1).

Fase 2 - Económico													
Países	Risco Crédito	Exportações (Bilhões\$)	Importações (Bilhões\$)	(Exp + Imp) / PIB	Imp / PIB	Imp. / Imp Mundial	População (Milhão)	PIB (Bilhões \$)	PIB per Capita (\$)	Tx Crescimento do PIB (%)	Tx Desemprego (%)	Tx, Inflação (%)	Acesso ao Financiamento
Afganistão	D	3	6	14,87	10,36	0,0339	31,82	62	2 000	3,20	35,00	7,22	n.d
África do Sul	A4	98	102	29,29	14,96	0,5419	48,38	683	12 700	1,40	25,00	2,21	2,2
Albania	C	2	5	24,59	16,53	0,0269	3,02	31	11 100	2,10	13,30	2,03	20,2
Alemanha	A1	1 547	1 319	79,15	36,43	6,9936	81,00	3 621	44 700	1,40	5,00	2,01	9,9
Argélia	A4	62	55	21,26	10,02	0,2935	38,81	553	14 300	4,00	9,70	8,89	13,9
Andorra	n.d	0	1	47,42	45,21	0,0076	0,09	3	37 200	-1,60	4,00	n.d	n.d
Angola	C	69	28	55,56	15,98	0,1487	19,09	176	8 200	3,90	n.d	10,29	19,6
Arábia Saudita	A4	359	162	32,28	10,04	0,8600	27,35	1 616	52 800	3,60	11,20	2,89	11,8
Argentina	C	76	66	15,35	7,11	0,3494	43,02	927	22 100	-1,70	7,70	n.d	11,3
Arménia	C	2	4	23,78	16,57	0,0213	3,06	24	7 400	3,20	15,90	2,56	14,3
Austrália	A2	251	246	45,15	22,35	1,3038	22,51	1 100	46 600	2,80	6,00	1,76	5,2
Áustria	A1	164	167	85,53	43,03	0,8828	8,22	387	45 400	1,00	4,50	2,49	9,1
Azerbaijão	C	31	11	24,69	6,34	0,0566	9,69	168	17 900	4,50	5,40	1,01	14,6
Bangladesh	C	31	39	13,01	7,19	0,2041	166,28	536	3 400	6,20	5,00	6,22	7,5
Barém	A4	22	14	58,93	23,20	0,0757	1,31	62	51 400	3,90	3,80	2,75	9,4
Bélgica	A2	323	340	142,07	72,83	1,8038	10,45	467	41 700	1,00	8,50	2,84	4,8
Bielorússia	D	38	40	45,77	23,64	0,2146	9,61	171	18 200	0,90	1,00	59,22	n.d
Bolívia	C	12	10	31,05	13,52	0,0504	10,63	70	6 200	5,80	7,30	4,59	20,8
Bósnia e Herzegovina	D	4	10	35,26	25,11	0,0507	3,87	38	9 800	1,00	44,30	2,05	n.d
Botswana	A4	7	7	43,48	21,24	0,0379	2,16	34	16 000	4,40	17,80	7,54	9,2
Brasil	A4	243	242	15,77	7,87	1,2826	202,66	3 073	15 200	0,30	5,50	5,40	3,4
Brunei	n.d	11	4	48,86	13,42	0,0228	0,42	32	77 700	5,30	2,60	0,46	n.d
Bulgária	B	29	34	50,94	27,22	0,1779	6,92	123	17 100	1,40	11,00	2,95	11,4
Burkina Faso	C	2	3	17,86	10,36	0,0165	18,37	30	1 700	6,70	77,00	3,82	29,2
Cabo Verde	B	0	1	32,81	27,03	0,0047	0,54	3	6 300	1,00	21,00	2,54	21,1
Camarões	C	6	7	19,80	10,32	0,0368	23,13	67	3 000	5,10	30,00	2,94	17,9
Camboja	C	7	10	33,54	20,00	0,0533	15,46	50	3 300	7,20	0,00	2,93	12,2
Canadá	A1	465	482	59,99	30,53	2,5562	34,83	1 579	44 500	2,30	6,90	1,52	15,6
Catar	A2	121	39	49,60	12,10	0,2074	2,12	323	0	6,50	0,40	1,87	12,8
Cazaquistão	B	87	48	32,05	11,31	0,2522	17,95	421	24 100	4,60	5,10	5,11	14,6
Chad	D	5	3	28,12	11,66	0,0185	11,41	30	2 600	9,60	n.d	14,02	21,3
Chile	A2	77	71	35,99	17,22	0,3747	17,36	410	23 200	2,00	6,50	3,01	6,5
China	A4	2 252	1 949	23,83	11,06	10,3340	1 355,69	17 630	12 900	7,40	4,10	2,65	15,8

Tabela 14: Indicadores Económicos

A fase 3 tem como critérios principais, o fator sociocultural, tecnológico, ambiental e legal.

Os fatores socioculturais estão subdivididos da seguinte forma:

- Taxa de crescimento da população;
- Índice de GINI;
- Dimensões Culturais (Indicador Hofsted) - 6 dimensões: i) masculinidade vs feminilidade, ii) individualismo vs coletivismo, iii) aversão à incerteza, iv) distância ao poder, v) orientação a longo prazo (normativo vs pragmatismo) e vi) indulgência;
- Índice de Desenvolvimento Humano.

Fase 3 - Sociocultural										
Países	Tx, Crescimento da População (%)	Índice GINI	Masculinidade vs Feminilidade	Individualismo vs Coletivismo	Aversão à Incerteza	Distância ao poder	Orientação Longo prazo	Indulgência	Índice de desenvolvimento humano	
Afganistão	2,29	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,468	
África do Sul	-0,48	63,1	63	65	49	49	34	63	0,658	
Albania	0,30	34,5	80	20	70	90	61	15	0,716	
Alemanha	-0,18	27	66	67	65	35	83	40	0,911	
Argélia	1,88	35,3	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,717	
Andorra	0,17	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,830	
Angola	2,78	n.d	20	18	60	83	15	83	0,526	
Arábia Saudita	1,49	n.d	60	25	80	95	36	52	0,836	
Argentina	0,95	45,8	56	46	86	49	20	62	0,808	
Arménia	-0,13	30,9	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,730	
Austrália	1,09	30,3	61	90	51	36	21	71	0,933	
Áustria	0,01	26,3	79	55	70	11	60	63	0,881	
Azerbaijão	0,99	33,7	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,747	
Bangladesh	1,60	32,1	55	20	60	80	47	20	0,558	
Barém	2,49	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,815	
Bélgica	0,05	25,9	54	75	94	65	82	57	0,881	
Bielorússia	-0,19	27,2	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,786	
Bolívia	1,60	46,6	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,667	
Bósnia e Herzegovina	-0,11	36,2	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,731	
Botswana	1,26	63	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,683	
Brasil	0,80	51,9	49	38	76	69	44	59	0,744	
Brunei	1,65	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,852	
Bulgária	-0,83	45,3	40	30	85	70	69	16	0,777	
Burkina Faso	3,05	39,5	50	15	55	70	27	18	0,388	
Cabo Verde	1,39	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,636	
Camarões	2,60	44,6	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,504	
Camboja	1,63	37,9	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,584	
Canadá	0,76	32,1	52	80	48	39	36	68	0,902	
Catar	3,58	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,851	
Cazaquistão	1,17	28,9	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,757	
Chad	1,92	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	0,372	
Chile	0,84	52,1	28	23	86	63	31	68	0,822	
China	0,44	47,3	66	20	30	80	87	24	0,719	

Tabela 15: Indicadores Socioculturais

Os fatores tecnológicos estão subdivididos da seguinte forma:

- Sem capacidade para inovar;
- Obtenção de eletricidade;
- Telefones fixos;
- Telefones móveis;
- Utilizadores de Internet.

Fase 3 - Tecnológico					
Países	Sem capacidade de inovar	Obtenção de eletricidade	Telefones Fixos (Milhão)	Telefones Móveis (Milhão)	Utilizadores Internet (Milhão)
Afganistão	n.d	141	0,014	18,000	1,000
África do Sul	3	158	4,030	68,400	4,420
Albania	0,3	152	0,312	3,500	1,300
Alemanha	5	3	50,700	107,700	65,125
Argélia	2,2	147	3,200	37,692	n.d
Andorra	n.d	n.d	0,039	0,065	0,067
Angola	0,9	157	0,303	9,800	n.d
Arábia Saudita	3,4	22	4,800	53,000	9,774
Argentina	0,3	104	10,000	58,600	13,694
Arménia	2,1	131	0,584	3,223	0,208
Austrália	5,3	55	10,470	24,400	15,810
Áustria	3,7	24	3,342	13,590	6,143
Azerbaijão	7,2	159	1,734	10,125	2,420
Bangladesh	0,4	188	0,962	97,180	6,173
Barém	13,3	73	0,290	2,125	0,420
Bélgica	4,8	99	4,631	12,880	8,113
Bielorússia	n.d	148	4,407	10,675	2,643
Bolívia	1,7	127	0,881	9,494	1,103
Bósnia e Herzegovina	n.d	163	0,878	3,350	1,422
Botswana	8	103	0,161	3,082	0,120
Brasil	1,1	19	44,300	248,324	75,982
Brunei	n.d	42	0,071	0,470	0,315
Bulgária	2,4	125	2,253	10,780	3,395
Burkina Faso	2,8	177	0,141	9,980	0,178
Cabo Verde	4,3	133	0,070	0,425	0,150
Camarões	3,8	52	0,737	13,100	0,750
Camboja	2,4	139	0,584	19,100	0,079
Canadá	9,7	150	18,010	26,263	26,960
Catar	8,1	40	0,327	2,600	0,564
Cazaquistão	6,1	97	4,340	28,731	5,299
Chad	4,7	174	0,030	4,200	0,168
Chile	10,5	49	3,276	24,130	7,009
China	5	124	278,860	1 100,000	389,000

Tabela 16: Indicadores Tecnológicos

Os fatores ambientais estão subdivididos da seguinte forma:

- Clima;
- Infraestruturas – i) aeroportos, ii) caminhos-de-ferros; iii) estradas
- Índice de *Performance Ambiental*;
- Saúde Pública

Fase 3 - Ambiental						
Países	Clima 1	Aeroportos	Caminhos Ferro (Km's)	Estradas (Km's)	Índice de Performance Ambiental	Saúde Pública
Afganistão	Bwh	52	n.d	42 150	21,57	8,60
África do Sul	Csa	566	20 192	747 014	53,51	8,80
Albania	Csa	4	339	18 000	54,73	6,00
Alemanha	Dfb	539	41 981	645 000	80,47	11,30
Argélia	Csa	157	3 973	113 655	50,08	5,20
Andorra	Cfb	n.d	n.d	320	n.d	8,30
Angola	Csb	176	2 764	51 429	28,69	3,50
Arábia Saudita	Bwh	214	1 378	221 372	66,66	3,20
Argentina	Csa	1 138	36 966	231 374	49,55	8,50
Arménia	Dfb	11	869	7 705	61,67	4,50
Austrália	Cfb	480	38 445	823 217	82,4	9,10
Áustria	Dfb	52	6 399	124 508	78,32	11,50
Azerbaijão	Bsk	37	2 918	52 942	55,47	5,40
Bangladesh	Aw	18	2 835	21 269	25,61	3,60
Barém	Bwh	4	n.d	4 122	51,83	3,90
Bélgica	Cfb	41	3 233	154 012	66,61	10,80
Bielorússia	Dfb	65	5 537	86 392	67,69	5,00
Bolívia	Csb	855	3 652	80 488	50,48	5,80
Bósnia e Herzegovina	Dfb	24	601	22 926	45,79	9,90
Botswana	Csa	74	888	17 916	47,6	5,30
Brasil	Aw	4 093	28 538	1 580 964	52,97	9,30
Brunei	Aw	1	n.d	3 029	66,49	2,30
Bulgária	Dfb	68	4 152	19 512	64,01	7,40
Burkina Faso	Bsh	23	622	15 272	40,52	6,20
Cabo Verde	Bwh	9	n.d	1 350	n.d	3,90
Camarões	Aw	33	1 245	51 350	36,68	5,10
Camboja	Aw	16	690	39 618	35,44	5,40
Canadá	Dfb	1 467	46 552	1 042 300	73,14	10,90
Catar	Bwh	6	n.d	9 830	63,03	2,20
Cazaquistão	Dfb	96	15 333	97 418	51,07	4,20
Chad	Aw	59	n.d	40 000	31,02	3,50
Chile	Cfb	481	7 082	77 764	69,93	7,20
China	Cfa	507	86 000	4 106 387	43	5,40

Tabela 17: Indicadores Ambientais

Os fatores legais estão subdivididos da seguinte forma:

- Burocracia Governamental Ineficiente;
- Taxas de Imposto;
- Regulamentação Fiscal;
- Regulamentação sobre a moeda estrangeira;
- Pagamento de Impostos;
- Cumprimentos de Contratos.

Países	Fase 3 - Legal					
	Burocracia	Txs Imposto	Regulamentação Fiscal	Regulamentação sobre a moeda estrangeira	Pagamento de Impostos	Cumprimento de Contratos
Afganistão	n.d	n.d	n.d	n.d	79	183
África do Sul	14,8	1	1,5	2,1	19	46
Albania	13,8	11,3	3,5	0,3	131	102
Alemanha	9,9	10,9	17,2	1,6	68	13
Argélia	12,6	9,4	5,1	4,3	176	120
Andorra	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d	n.d
Angola	6,2	0,6	0	2,4	144	187
Arábia Saudita	11,9	4,2	1,8	1,2	3	108
Argentina	6,5	8,1	5,9	16,6	170	63
Arménia	10,1	12,2	14,3	5,8	41	119
Austrália	10,7	11,1	10	1,5	39	12
Áustria	14,9	20,8	14,3	0,5	72	5
Azerbaijão	1,8	11,8	4,6	1,1	33	31
Bangladesh	15,3	2,5	2,9	2,5	83	188
Barém	16	0	0,3	0,2	8	123
Bélgica	15,9	22,5	17,2	0,1	81	10
Bielorússia	n.d	n.d	n.d	n.d	60	7
Bolívia	10,7	1,6	2,9	13	189	111
Bósnia e Herzegovina	n.d	n.d	n.d	n.d	151	95
Botswana	11,1	1,1	0,4	0,6	67	61
Brasil	12,8	13,5	18,2	0,6	177	118
Brunei	n.d	n.d	n.d	n.d	30	139
Bulgária	13,2	3,6	4,9	0,9	89	75
Burkina Faso	5,6	8,6	5,6	1,2	152	153
Cabo Verde	11	15	5,9	0,5	91	39
Camarões	6,2	8,6	9,6	1,4	181	159
Camboja	11,4	2,3	3,9	3,6	90	178
Canadá	12,5	15,1	9,1	0,6	9	65
Catar	7,1	4,1	2,3	2,3	1	104
Cazaquistão	14,6	5,9	7,8	4,7	17	30
Chad	6,5	5,6	6	1,3	186	149
Chile	12,5	7,4	10	0,3	29	64
China	6,6	6	9,1	4,8	120	35

Tabela 18: Indicadores Legais

À semelhança nos indicadores anteriores, a descrição de subcritério encontra-se detalhada no Anexo III e a forma de os medir na Tabela 7 (Secção 3.3.1).

A ordem dos sub-critérios será aplicada de acordo com as diretrizes do responsável da organização / internacionalização.

À medida que aplicamos a seleção, a listagem de países propostos vai sendo reduzida, até ficarmos apenas com um conjunto de países que serão objeto de análise mais detalhada por parte da organização.

Não sendo abordada profundamente no nosso trabalho a vertente relativa à estratégia de marketing à exportação, apresentamos apenas algumas das estratégias que lhe são associadas, deixando em aberto, e para trabalhos futuros, uma investigação mais profunda. O marketing-mix, é uma das ferramentas essenciais e de apoio na tomada de decisão da empresa.

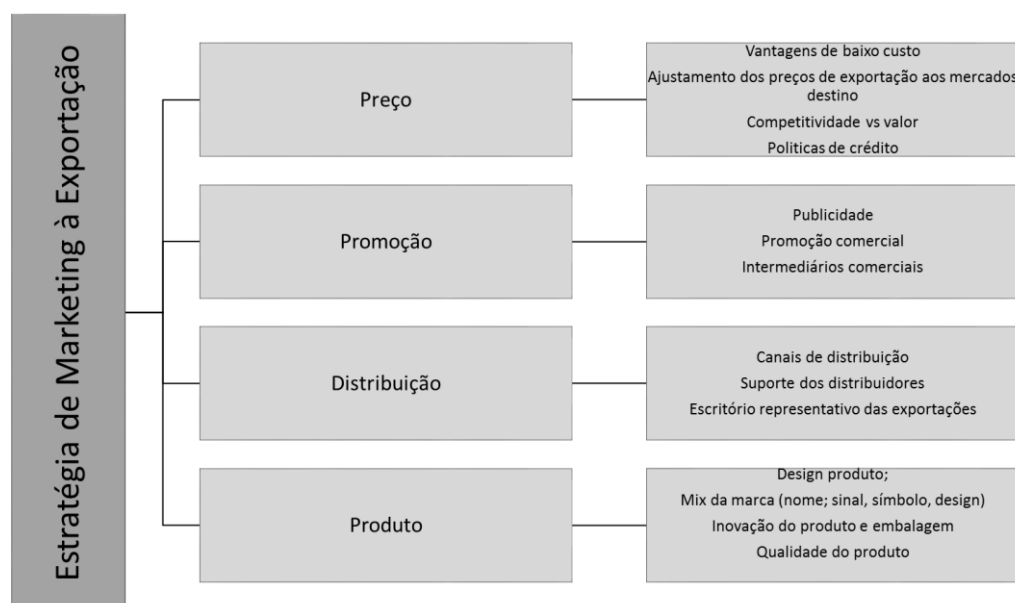


Figura 10: Marketing Mix

Elaboração Própria

4.2. Resultados empíricos e análise

Na presente secção apresentamos os resultados referentes ao tratamento dos dados primários e secundários, previamente recolhidos

4.2.1. Caracterização das empresas

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas efetuadas a um conjunto de seis PME's (amostra), já com provas dadas na entrada em novos mercados e com uma vasta experiência no processo de internacionalização. As mesmas foram efetuadas com base num guião pré-definido (ver Anexo III)

Na Tabela 19, podemos ver as empresas, os respetivos entrevistados e a sua função, na empresa.

NOME	ENTREVISTADO(A)	FUNÇÃO
ADIRA	Dr.ª Lúcia Sousa	Administradora & COO
DOFCORK	Dr.ª Rosa Maria Alves	Presidente & CEO
FIRMO	Dr. Rui Carvalho	Administrador & CEO
FREZITE	Eng.º José Manuel Fernandes	Presidente e CEO
NAUTILUS	Eng.º Vítor Barbosa	Presidente e CEO
SONAFI	Eng.º Luis Cruz	Dir. Técnico Comercial

Tabela 19: Lista de Empresas entrevistadas

Na Tabela 20 apresentamos uma breve caraterização das empresas, com a informação mais relevante de cada uma. No Anexo IV, podemos consultar a informação mais detalhada de cada uma das empresas entrevistadas. A informação contida na tabela é a seguinte:

- Ano Início de Atividade;
- Setor de Atividade;
- Faturação e Exportações (2014);
- Peso Exportações (2014);
- N.º Funcionários (2014);
- Principais Países de Exportação;
- Principais Produtos;
- Observações.

NOME	Ano Início Atividade	SECTOR ATIVIDADE	FATURAÇÃO (2014) M€	EXPORTAÇÕES (2014) M€	Peso Exportações (%)	N.º FUNCIONÁRIOS (2014)	Principais países de exportação	Principais Produtos	Observações
ADIRA	1956	Fabricação de Máquinas	15,102	8,781	58%	137	França; Espanha; Equador; Egito; Argentina; Rússia e Polónia	Quinadoras; Dobradeiras; Guilhotinas; Máquinas de corte a laser	As exportações representam cerca de 80% do volume de negócios. O ano de 2014, foi um ano atípico, devido a um crescimento acentuado das vendas nacionais.
DOFCORK	1987	Transformação de Cortiça	1,545	1,064	69%	21	Brasil; Espanha; Venezuela; França e Peru	Granulados e triturados; Placas e Rolos de cortiça natural	-----
FIRMO	1971	Artigos de Papelaria	20,495	3,857	19%	178	Reino Unido; Espanha; Países Baixos; Angola e Cabo Verde	Envelopes; Cadernos; Pastas de arquivo; Material de escritório; Material técnico	-----
FREZITE	1978	Ferramentas de Corte	N.d.	N.d.	70%	N.d.	N.d.	Ferramentas de madeira; Ferramentas de metal; Soluções para construção; Energia e ambiente	-----
NAUTILUS	1996	Fabricação de Mobiliário	4,019	2,432	61%	77	Espanha; França; Inglaterra; Itália e Alemanha	Mobiliário; Tecnologia	-----
SONAFI	1951	Fundição	26,507	20,303	77%	246	Alemanha; França; E.U.; Brasil	Componentes de automóvel	-----

Tabela 20: Caraterização das empresas entrevistadas

4.2.2 Análise do *framework* global

A entrevista foi efetuada a uma amostra de seis empresas, sendo o guião de suporte à mesma composto por um conjunto de 21 questões (Anexo III). O primeiro conjunto de questões (#1 a #9) aborda a análise global do *framework*, seguindo-se as questões que permitem efetuar a simulação da ferramenta em *Excel* (#10 a #17) e, por fim, um conjunto de quatro questões para aferir a opinião da empresa entrevistada relativamente à ferramenta apresentada.

Para a análise das entrevistas, agregamos os resultados por questão ou grupo de questões, para dar uma visão mais completa do *framework* e das suas várias fases.

Foi explicado a cada um dos entrevistados, em que consistia o *framework* e qual o objetivo que se pretendia com o presente trabalho, ou seja, testar a validade e utilidade do *framework* apresentado.

Ao questionar as empresas sobre o processo de internacionalização das mesmas e se era essencial "olhar para dentro" da organização e das suas competências (#1 a #4), todas foram unânimes no aspeto de que é essencial ter-se uma noção de como se encontra a empresa a nível de competências. No entanto, o posicionamento das competências no *framework* seria colocado e analisado num momento diferente do apresentado (no *framework*), de acordo com a opinião da Dr.^a Rosa Maria (Dofcork), do Eng.^o José Manuel Fernandes (Frezite) e do Dr. Rui Carvalho (Firmo). As competências da empresa só deverão ser analisadas após saber para que mercado a organização se vai direccionar. Todavia, de acordo com todos os entrevistados, é fundamental abordar, neste processo, cada uma das competências.

Na opinião da Dr.^a Rosa Maria (Dofcork), para além das competências referenciadas, devemos olhar também para as competências de marketing da empresa por serem fundamentais para uma primeira abordagem aos mercados e análise de potenciais clientes. Já para o Eng.^o José Manuel Fernandes (Frezite), a componente da logística é fundamental e para o Dr. Rui Carvalho (Firmo) deve-se ter em atenção as necessidades de stock e de crédito que é fundamental alocar em fundo de maneoio. Para o Eng.^o Luís Cruz (Sonafi), o risco cambial é um dos principais fatores a ter em consideração, assim como as competências a nível de Recursos Humanos. Seria importante avaliar também as competências tecnológicas. Do ponto de vista da Dr.^a Lúcia Sousa (Adira), a análise da concorrência e dos clientes é o mais importante,

por forma a ter um posicionamento correto e correr menos riscos. Existem mercados em que a empresa aborda pelo preço, outros pela marca e outros pela afinidade cultural. O acompanhamento dos clientes é muito importante para o posicionamento da empresa. Finalmente na opinião do Eng.º Victor Barbosa (Nautilus) devemos olhar sempre para o aspeto financeiro, independentemente do mercado de destino.

Quando o tema das motivações e barreiras foi abordado (#5 e #6), todos foram unânimes, que é fundamental não só ter consciência delas mas devem estar detalhadas (em algum documento, p.ex.) por forma a permitir incluir na análise mesmo aquelas menos óbvias.

O Eng.º José Manuel Fernandes (Frezite), Dr. Rui Carvalho (Firmo) e Eng.º Victor Barbosa (Nautilus), foram consensuais, dizendo que a motivação para a exportação tem de estar já no interior e na vontade do líder ou responsável pelo processo de internacionalização da empresa. Algumas das expressões que utilizaram e transmite essa ideia são:

“A vontade tem de ser grande, pois os obstáculos também o são.”

Dr. Rui Carvalho (Firmo)

“ Deve fazer parte da cultura, a vontade de ir para mercados externos, Temos de ter uma cultura de que somos um povo para passar Sagres”

Eng.º José Manuel Fernandes

De acordo com os entrevistados, é fundamental ter uma noção das várias motivações e barreiras existentes, para cada organização poder elaborar uma estratégia, pelo que devem estar discriminadas num documento. Acrescenta a Dr.ª Rosa Maria (Dofcork):

“Deve haver um plano. Convém ter a informação para pensar, fazer previsões e saber como contornar as mesmas.”

Dr.ª Rosa Maria (Dofcork)

Na opinião do Eng.º Victor Barbosa, devemos diversificar os mercados, não devemos apostar num único. Conforme nos diz,

“A Nautilus já nasceu com uma filosofia de ser global”

Eng.º Victor Barbosa

Quando foi questionado às empresas, sobre o modo de exportação e se era importante para elas avaliar antecipadamente o modo de entrada no mercado selecionado (#8), todas foram unânimes que é importante olhar para esta temática. Enquanto que a forma de abordagem dos mercados por parte da Adira, é a exportação direta, através de agentes e distribuidores, já a Sonafi, utiliza as exportações indiretas, visto os seus produtos serem incorporados no produto final dos seus clientes exportadores. Os restantes entrevistados consideram que, mediante o país e o produto, devemos decidir o modo de entrada mais conveniente.

No que diz respeito à análise do produto (#9), este deve ser adequado em função do mercado de destino. As empresas entrevistadas, adequam (adaptam) frequentemente o produto ao mercado. A Sonafi, por exemplo, faz a monitorização do ciclo de vida do produto, enquanto que, a Adira, para determinados países, só comercializa produtos que já estão fora do portfólio ou com elevado valor acrescentado, para não serem copiados (por exemplo, para a China).

Por último, foi explicado como funcionava a ferramenta em *Excel* de apoio à escolha de mercado (#10 a #17) e foi testada, junto de cada empresa, em função dos parâmetros que cada uma considerava mais importante. Na secção seguinte apresentamos dois exemplos de aplicação da mesma.

Para a Adira e Dofcork, a escolha do mercado de destino não é fundamental. De acordo com a sua administração, o importante é estar atento a todos os mercados e conforme vão surgindo as oportunidades, fazer uma análise mais aprofundada a esse país. Para a Nautilus, a Europa é o mercado de eleição, estando a começar a olhar para os EUA e o Canadá, visto serem mercados mais maduros e com um grande potencial para os seus produtos altamente tecnológicos. Todas as empresas questionaram sobre a possibilidade de introduzir indicadores específicos (setoriais, por exemplo) para avaliar o potencial do setor num determinado país. Após a seleção do mercado (ou país) de destino, foi considerado pelas empresas, muito importante realizar um estudo de mercado mais aprofundado.

A opinião das empresas em termos gerais (#18 a #21) foi unânime, considerando que é bastante importante analisar as várias fases apresentadas quando estamos a considerar um processo de internacionalização. O *framework* apresentado é, na opinião dos entrevistados, uma primeira ferramenta para começar a pensar no processo de exportação, pelo que consideraram que o *framework* era uma mais-valia

para uma empresa que está a pensar iniciar o seu processo de exportação ou a dar os primeiros passos.

4.2.3 Análise do *framework* de seleção de mercado

O *framework* geral de apoio ao processo de exportação inclui um módulo de apoio à seleção de mercado que foi testado separadamente, a partir da base de dados construída em Excel, contendo todos os indicadores previamente definidos como relevantes (*framework* de apoio à decisão na escolha do País).

Este *framework* foi testado nas empresas entrevistadas. Seguidamente apresentamos duas das simulações, que nos parecem mais conclusivas no que diz respeito à sua utilização e manuseamento. Tal exercício permitiu-nos tirar algumas conclusões sobre a funcionalidade da mesma.

Simulação efetuada conjuntamente com a Adira

Citérios de seleção considerados pela Dr.^a Lúcia Sousa:

- 1º - Selecionar apenas países emergentes;
- 2º - Indicadores Políticos: dos vários disponíveis, considerou-se como o mais importante a instabilidade política, selecionando-se apenas os países com o respetivo indicador inferior a 11;
- 3º - Indicadores Económicos: a empresa considerou para a análise como mais importantes, o risco de crédito (apenas os países com o indicador entre A1 e B), a taxa de crescimento do PIB (apenas países com taxa superior a 3%), países com acesso ao financiamento com o respetivo indicador inferior a 15 e países com taxa de inflação inferior a 8%.
- 4º Indicadores Tecnológicos: a empresa considerou como relevantes a obtenção de eletricidade, considerando os países nas primeiras 100 posições e seguidamente o indicador “sem capacidade para inovar”, considerando os países com o respetivo indicador a 15.

A lista inicial de países reduziu-se para 16 países, conforme podemos verificar na Tabela 21.

O exercício efetuado, chamou a atenção à Dr.^a Lúcia Sousa para alguns novos mercados que não estavam na sua análise. Países como a Indonésia, a Colômbia, o Peru, a Polónia e o Panamá, que surgiram como países de destino após a aplicação do

framework são, na realidade, países que atualmente a empresa está a abordar e/ou a iniciar a análise do respetivo mercado.

Fase 2 - Económico													
Países	Risco Crédito	Exportações (Biliões\$)	Importações (Biliões\$)	(Exp + Imp) / PIB	Imp / PIB	Imp. / Imp Mundial	População (Milhão)	PIB (Biliões \$)	PIB per Capita (\$)	Tx Crescimento do PIB (%)	Tx Desemprego (%)	Tx, Inflação (%)	Acesso ao Financiamento
Arábia Saudita	A4	359	162	32,28	10,04	0,8600	27,35	1 616	52 800	3,60	11,20	2,89	11,8
Barém	A4	22	14	58,93	23,20	0,0757	1,31	62	51 400	3,90	3,80	2,75	9,4
Catar	A2	121	39	49,60	12,10	0,2074	2,12	323	0	6,50	0,40	1,87	12,8
Colômbia	A4	55	57	17,39	8,83	0,3009	46,25	643	13 500	5,00	9,20	3,18	6,6
Costa Rica	A4	12	18	41,65	25,15	0,0950	4,76	71	14 900	3,60	8,50	4,50	10,9
Emirados Arabes Unidos	A3	405	272	111,80	44,91	1,4406	5,63	605	65 000	4,30	2,40	0,66	13,9
Filipinas	A4	53	73	18,18	10,50	0,3867	107,67	695	7 000	6,20	7,20	3,17	1,6
Indonésia	A4	179	167	13,55	6,53	0,8839	253,61	2 554	10 200	5,20	5,70	4,28	10,6
Jordânia	B	9	23	39,31	28,58	0,1209	7,93	80	11 900	3,00	12,30	4,77	9,5
Malásia	A2	231	194	56,90	25,92	1,0265	30,07	747	24 500	5,90	2,90	1,66	9,7
Namíbia	A3	5	7	49,40	29,91	0,0374	2,20	24	10 800	4,30	27,40	6,72	14,5
Omã	A3	59	34	56,91	21,01	0,1822	3,22	164	44 100	3,40	15,00	2,91	3,8
Panamá	A4	18	26	56,82	33,33	0,1360	3,61	77	20 300	6,60	4,50	5,70	6,6
Peru	A4	36	40	20,36	10,68	0,2134	30,15	377	12 000	3,60	7,60	3,65	2,7
Polónia	A3	219	217	46,30	23,05	1,1506	38,35	941	24 400	3,20	12,70	3,56	9,6
Sri Lanka	B	12	19	14,33	8,86	0,1020	21,87	217	10 400	7,00	4,20	7,54	13,1

Tabela 21: Lista de Países apos aplicação dos critérios escolhidos pela Adira

Simulação efetuada com a Sonafi

Analisou-se, com base na ferramenta, dois países importantes para a empresa nomeadamente Estados Unidos e México, tendo por base de comparação Portugal.

Apresentamos na Tabela 22, os indicadores económicos como exemplo da análise efetuada.

Fase 2 - Económico													
Países	Risco Crédito	Exportações (Biliões\$)	Importações (Biliões\$)	(Exp + Imp) / PIB	Imp / PIB	Imp. / Imp Mundial	População (Milhão)	PIB (Biliões \$)	PIB per Capita (\$)	Tx Crescimento do PIB (%)	Tx Desemprego (%)	Tx, Inflação (%)	Acesso ao Financiamento
Estados Unidos	A1	1 610	2 334	22,59	13,37	12,3754	318,89	17 460	54 800	2,40	6,20	2,07	9,1
México	A4	406	407	37,96	19,00	2,1585	120,29	2 143	17 900	2,40	4,70	4,11	9,8
Portugal	A4	66	76	51,60	27,58	0,4036	10,81	276	26 300	1,00	14,20	2,77	16,2

Tabela 22: Indicadores económicos comparativos

4.2.4 Reformulação do *framework* e considerações finais

De acordo com as várias opiniões recolhidas e em virtude de várias serem similares, apresentamos a reformulação do *framework*, devendo no entanto este ser dinâmico e ser possível de adaptar às necessidades de cada empresa.

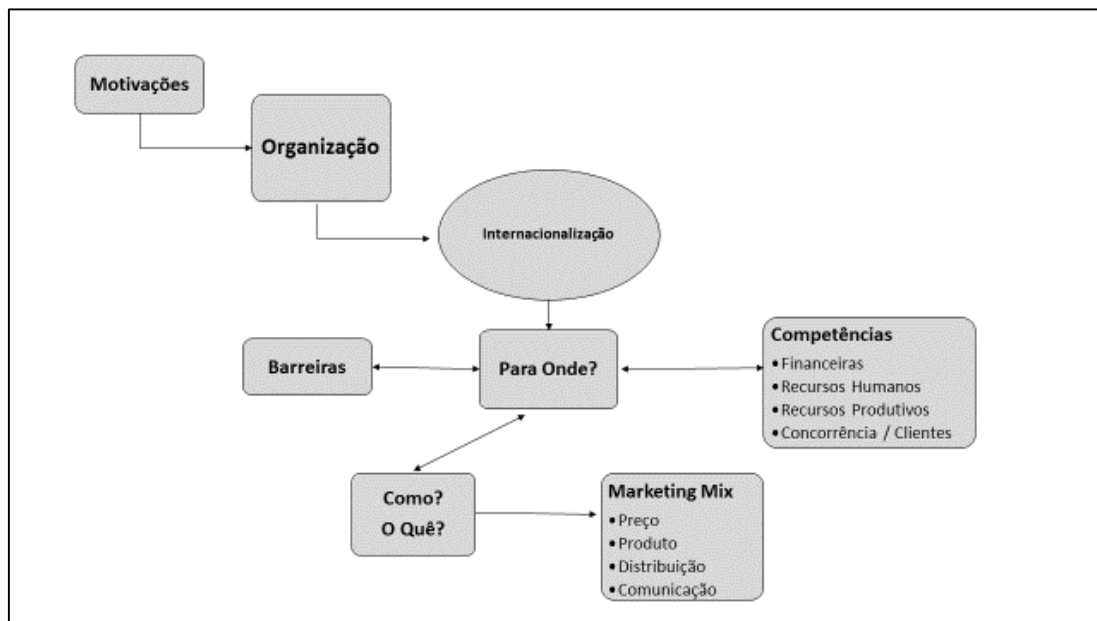


Figura 11: Framework reformulado

Conforme podemos ver pela Figura 11, o processo de internacionalização inicia-se com a motivação da organização de ir para os mercados externos.

Após definirmos o mercado de destino, deveremos olhar para as barreiras existentes, de que forma iremos abordar o mercado e qual o produto que iremos oferecer aos nossos clientes. Paralelamente a esta decisão será fundamental analisar as competências internas da empresa, assim como qual o marketing-mix mais adequado. No entanto salienta-se que o mesmo não pode ser estanque, dando liberdade à empresa para iniciar o processo na fase que seja mais importante para a sua organização.

Um estudo de mercado mais aprofundado deverá ser efetuado, para fornecer à organização toda a informação necessária ao processo de exportação.

5 Conclusão

O presente trabalho, teve como objetivo a construção de um *framework* de apoio à internacionalização das PME's e que lhes permitisse ter uma visão global de todo o processo de exportação.

A inexistência de uma ferramenta que englobasse todas as fases do processo de exportação, motivaram a elaboração do trabalho apresentado.

Para a construção do *framework*, efetuamos uma revisão da literatura existente e compilámos a informação de uma forma agregada e global. Para aferir a aplicabilidade do *framework*, foram abordados várias empresas, seguindo-se algumas das fases da metodologia multi-estudo de caso. Foram entrevistadas seis empresas e recolhida informação sobre as mesmas na base de dados SABI e nos documentos oficiais, por forma a validar a ferramenta e a avaliar a sua utilidade prática.

Os resultados obtidos foram animadores, já que as empresas demonstraram interesse no *framework*, como uma primeira ferramenta de apoio para quem está a pensar iniciar o processo de exportação ou quando se pensa em novos mercados ainda não explorados. Também o módulo de seleção de países integrado no *framework* foi visto como uma mais-valia.

Sendo uma ferramenta de apoio à decisão empresarial, seria importante aprofundar toda a temática do marketing-mix, assim como a possibilidade de acrescentar uma análise mais setorial na escolha do país de destino, pelo que fica a sugestão para estudos futuros.

Referências

- AICEP. (2013). Horizonte Internacionalizar: Guia para PME.: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Conhecimento/Documents/DOCs2014/HorizonteInternacionalizarGuiaparaPME.pdf>, acedido em 11 de Novembro de 2014
- Alon, I., & Jaffe, E. (2013). *Global Marketing: Contemporary Theory, Practice, and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Anand, R., (2013), “Internationalisation of the Small and Medium Family Firm in Japan”, *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 11, Nº. 2, pp. 117-135.
- Ansoff, H. I. (1957). “Strategies for diversification”, *Harvard business review*, Vol. 35, N.º. 5, pp. 113-124.
- Arranz, N., & De Arroyabe, J. C. F. (2009), “Internationalization Process of Spanish Small Firms: Strategies, Transactions and Barriers”, *International Small Business Journal*, Vol. 27, Nº. 4, pp. 420-441.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernández-Ortiz, R. (2010), “Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, N.º 3, pp. 395-420.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000), “Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, Nº. 5, pp. 909-924.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S., (2004), “Small Firm Internationalization and Business Strategy an Exploratory Study of ‘Knowledge-Intensive’ and ‘Traditional’ Manufacturing Firms in the UK”, *International Small Business Journal*, Vol. 22, Nº. 1, pp. 23-56.
- Boter, H., & Holmquist, C. (1996), “Industry Characteristics and Internationalization Processes in Small Firms”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 11, Nº. 6, pp. 471-487.
- Brewer, P. (2001). “International Market Selection: Developing a Model from Australian Case Studies”, *International Business Review*, Vol. 10, Nº. 2, pp. 155-174.

- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Vol.1: Macmillan London.
- Claver, E., Rienda, L., & Quer, D. (2007), "The Internationalisation Process in Family Firms: Choice of Market Entry Strategies", *Journal of General Management*, Vol. 33, N.º 1, pp. 1-14.
- Cavusgil, S. T. (1980), "On the Internationalization Process of Firms", *European Research*, Vol. 8, N.º. 6, pp. 273-281.
- CIA (2015): <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2002rank.html>; acedido em 9 de Junho de 2015
- COFACE (2015): <http://coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>, acedido em 15 de Junho de 2015
- Coviello, N. & H. Munro (1997), "Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms", *International business review*, Vol. 6, N.º 4, pp. 361-386.
- Dunning, J. H., (1988), "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, N.º. 1, pp. 1-31.
- Dunning, J. H., (1995), "Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism", *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, N.º. 3, pp. 461-491.
- Dunning, J. H., (2000), "The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity", *International Business Review*, Vol. 9, N.º. 2, pp. 163-190.
- Environmental Performance Index (2015): <http://epi.yale.edu/epi>, acedido em 9 de Junho de 2015
- Etemad, H. (2004), "Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview", *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 21, N.º. 1, pp. 1-21.
- Fillis, I. (2001), "Small Firm Internationalisation: an Investigative Survey and Future Research Directions", *Management Decision*, Vol. 39, N.º 9, pp. 767-783.
- FMI (2015): <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/index.htm>, acedido em 10 de Junho de 2015

- Francioni, B., Musso, F., & Vardiabasis, D. (2013), “Key Decisions and Changes in Internationalization Strategies: The Case of Smaller Firms”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, N.º 3, pp. 240-259.
- Gaston-Breton, C., & Martín, O. M. (2011), “International Market Selection and Segmentation: a Two-Stage Model”. *International Marketing Review*, Vol. 28, N.º 3, pp. 267-290.
- Ghemawat, P. (2001). “Distance Still Matters”. *Harvard business review*, Vol.79, N.º 8, pp 137-147.
- Google Maps (2015): <https://www.google.pt/maps>, acedido em 21 de Junho de 2015
- Grundey, D. (2007), “ Internationalization of Markets: The Internationalization Process of Danish Companies in Lithuania”, *Transformation in Business & Economics*, Vol. 6, N.º 1, pp. 85-108.
- Gulsoy, T. Y., Ozkanli, O., & Lynch, R., (2012), “Effective International Expansion Strategies of Emerging Countries: the Strategies that Helped Arcelik”, *Management Research Review*, Vol. 36, N.º. 1, pp. 4-32.
- Hofstede (2015): <http://geert-hofstede.com/countries.html>, acedido em 9 de Junho de 2015
- Human Development Reports (2015): <http://hdr.undp.org/en/data>, acedido em 14 de Junho de 2015
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (Vol. 14): MIT press Cambridge, MA.
- INE (2011), O perfil exportador das PME em Portugal – 2007/2009: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=107557341&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt acedido em 10 de Outubro de 2014
- Ioana, A., Mirea, V., & Bălescu, C. (2009). “Analysis of Service Quality Management in the Materials Industry Using the bcg Matrix Method”. *Amfiteatru Economic Review*, Vol. 11, N.º. 26, pp. 270-276.
- Johansson, J. (2009). *Global Marketing: Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Johanson, J. & Mattsson, L.-G. (1988), “Internationalization in Industrial Systems-A Network Approach”. In Hood, N., Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, pp. 287-314. Croom Helm, London.

- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975), “The Internationalization of the Firm—Four Swedish Cases 1”, *Journal of Management Studies*, Vol. 12, Nº. 3, pp. 305-323.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977), “The Internationalization Process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, Nº. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990), “The Mechanism of Internationalisation“, *International Marketing Review*, Vol. 7, Nº. 4, pp. 11-24
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009), “The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership“, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, N.º 9, pp. 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011), “Markets as Networks: Implications For Strategy-Making”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N.º 4, pp. 484-491.
- Karagozoglu, N., & Lindell, M. (1998), “Internationalization of Small and Medium-Sized Technology-Based Firms: An Exploratory Study”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, Nº. 1, pp. 44-59.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000), “Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N.º 4, pp. 493-511.
- Knickerbocker, F. T., (1973), “Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise”, *International Executive*, Vol. 15, N.º 2, pp. 7-9.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012), “Internationalization Pathways Among Family-owned SMEs”, *International Marketing Review*, Vol. 29, Nº. 5, pp. 496-518.
- Koppen’s (2015): <http://en.climate-data.org/>, acedido em 20 de Junho de 2015
- Kotler, Philip & Gary Armstrong “*Principios de Marketing*”, 13 th ed. London, Prentice-Hall 2010
- Leonidou, L. C. (2000), “Barriers to Export Management: an Organizational and Internationalization Analysis”, *Journal of International Management*, Vol. 6, Nº. 2, pp. 121-148.
- Leonidou, L. C. (2004), “An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, Nº. 3, pp. 279-302.

- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Palihawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007), “An Analytical Review of the Factors Stimulating Smaller Firms to Export: Implications for Policy-makers”, *International Marketing Review*, Vol. 24, Nº. 6, pp. 735-770.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. M. (1994), “Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories From International Business Research”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, Nº. 6, pp. 469-487.
- Minifie, J. R., & West, V. (1998), “A Small Business International Market Selection Model”. *International Journal of Production Economics*, Vol. 56-57, Nº. 9, pp. 451-462.
- Moen, Ø., & Servais, P., (2002), “Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, Nº. 3, pp. 49-72.
- Moghaddam, F. M., Hamid, A. B. B. A., Rasid, S. Z. A., & Darestani, H. (2011), “The Influence of Export Marketing Strategy Determinants on Firm Export Performance: A Review of Empirical literatures Between 1993-2010”, *International Journal of fundamental Psychology and social sciences*, Vol. 1, Nº. 2, pp. 26-34.
- Nazar, M. S., & Saleem, H. M. N. (2009), “Firm-Level Determinants of Export Performance”, *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 8, Nº. 2, pp. 105-112
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994), “Toward a Theory of International New Ventures”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, Nº. 1, pp. 45-64.
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000), “The Hierarchical Model of Market Entry Modes”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 31, Nº. 4, pp. 535-554.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. M. (2011), “International Market Selection and Segmentation: perspectives and challenges”. *International Marketing Review*, Vol. 28, Nº. 2, pp. 132-149.
- Peng, M. W. (2009). *Global Strategic Management*. Mason, Ohio; London: South-Western ; Cengage Learning [distributor].
- Political Risk Services: <https://www.prsgroup.com/category/risk-index>, acedido em 21 de Junho de 2015

- Rowden, R. W. (2001), "Research Note: How a Small Business Enters the International Market", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, Nº. 2, pp. 257-268
- Sacramento, I., Almeida, V. M. C. D., & Silva, M. S. M. D. (2002), "The Internationalization Process of Services Firms: A Two-Case Study in Brazil", *Latin American Business Review*, Vol. 3, Nº. 2, pp. 43-64.
- Scherer, F. L., Gomes, C. M., & Kruglianskas, I. (2009), "The Internationalization Process of Brazilian Companies: a Study of Multiple Cases in the Heavy Construction Industry", *BAR-Brazilian Administration Review*, Vol. 6, Nº. 4, pp. 280-298.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J., & Coelho, F., (2008), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, Nº. 4, pp. 343-374.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011), *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha* (4 ed.), Lisboa: Pactor-Lidel.
- Tan, A., Brewer, P., & Liesch, P. W. (2007), "Before the First Export Decision: Internationalisation Readiness in the Pre-Export phase", *International Business Review*, Vol. 16, Nº. 3, pp. 294-309.
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005), *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Uner, M. M., Kocak, A., Cavusgil, E., & Cavusgil, S. T. (2013), "Do Barriers to Export Vary for Born Globals and Across Stages of Internationalization? An Empirical Inquiry in the Emerging Market of Turkey", *International Business Review*, Vol. 22, Nº. 5, pp. 800-813.
- Viana, C., & Hortinha, J. (2005), *Marketing internacional*. Lisboa: Sílabo.
- Vieira, P. (2014), *Plano estratégico de internacionalização para PMEs: O Caso da DOFcork*, Dissertação de Mestrado, Mestrado em Economia e Gestão Internacional, Faculdade de Economia do Porto.
- Vernon, R., (1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, Nº. 2, pp. 190-207.

- Wiedersheim-Paul, F., Olson, H. C., & Welch, L. S. (1978), "Pre-Export Activity: The First Step in Internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, Nº.1, pp. 47-58.
- World Bank (2015): <http://www.doingbusiness.org/rankings>, acedido em 10 de Junho de 2015
- World Economic Forum (2015): <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>, acedido em 25 de Junho de 2015
- Yin, R. K. (2009), *Case study research: Design and methods* (4 ed.), London: Sage publications.
- Zou, S. & Stan, S. (1998), "The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature Between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15, Nº. 5, pp. 333-356.

ANEXO I - Fonte

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FONTE	LINK
Critérios Gerais	ISO CODE		http://www.nationsonline.org/oneworld/country_code_list.htm
	Língua Oficial	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2098.html
	Continente	Google Maps	https://www.google.pt/maps
	Bloco Regional Comum		
	APTA - Asian Pacific Trade Agreement		http://aric.adb.org/fta/asia-pacific-trade-agreement
	ASEAN - Association of Southeast Asian Nations		http://www.asean.org/
	GAFTA - Greater Arab Free Trade Area		http://www.economy.gov.lb/?/subSubcatInfo/2/91
	CAFTA-DR		https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/cafta-dr-dominican-republic-central-america-fta
	CARICOM - Caribbean Community		http://www.caricom.org/jsp/community/community_index.jsp?menu=community
	CEFTA - Central European Free Trade Agreement		http://www.cefta.int/
	COMESA - Common Market for Eastern and Southern Africa		http://www.comesa.int/
	EFTA - European Free Trade Association		http://www.efta.int/
	EU - European Union		http://europa.eu/index_pt.htm
	GCC - Gulf Cooperation Council		http://www.gcc-sg.org/eng/
CAGE	MERCOSUR		http://www.mercosur.int/
	NAFTA - North American Free Trade Agreement		http://www.naftanow.org/
	PACIFIC ALLIANCE		http://alianzapacifico.net/en/#home
	SADC - Southern African Development Community		http://www.sadc.int/
	Emergente	FMI	http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/index.htm
	Moeda	World Bank	http://data.worldbank.org/about/country-and-lending-groups
	Regime Político	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2128.html
	Acesso ao Oceano	Google Maps	https://www.google.pt/maps
Político	Risco Político	Political risk Services	https://www.prsgroup.com/category/risk-index
	Instabilidade Política	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
	Corrupção	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
	Instabilidade do Governo / Golpes	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
Económico	Risco Crédito	Coface	http://coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks
	Exportações	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2078rank.html
	Importações	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2087rank.html
	Importações Mundiais	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html
	População	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2119rank.html
	PIB	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html
	PIB per capita	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html
	Tx. Crescimento do PIB	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2003rank.html
	Tx. Desemprego	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2129rank.html
	Tx. Inflação	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2092rank.html
	Acesso ao Financiamento	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	FONTE	LINK
Sociocultural	Tx. Crescimento da População	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2002rank.html
	Índice GINI	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html
	Dimensões Culturais de Hofstede		http://geert-hofstede.com/countries.html
	Masculinidade vs feminilidade	Hofstede	http://geert-hofstede.com/countries.html
	Individualismo vs coletivismo	Hofstede	http://geert-hofstede.com/countries.html
	Aversão à incerteza	Hofstede	http://geert-hofstede.com/countries.html
	Distância ao poder	Hofstede	http://geert-hofstede.com/countries.html
	Orientação a longo prazo	Hofstede	http://geert-hofstede.com/countries.html
	Indulgência	Hofstede	http://geert-hofstede.com/countries.html
	Índice de Desenvolvimento Humano	Human Development Reports	http://hdr.undp.org/en/data
Tecnológico	Sem capacidade para inovar	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
	Obtenção de eletricidade	World Bank	http://www.doingbusiness.org/rankings
	Telefones Fixos	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2150rank.html
	Telefones Móveis	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2151rank.html
	Utilizadores Internet	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2153rank.html
Ambiental	Clima	Koppen's Classification	http://koeppen-geiger.vu-wien.ac.at/ http://en.climate-data.org/
	Infraestruturas de transportes		
	Aeroportos	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2053rank.html
	Caminhos Ferro (Km's)	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2121rank.html
	Estradas (Km's)	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/rankorder/2085rank.html
	Performance Ambiental	Environmental Performance Index	http://epi.yale.edu/epi
	Saúde Publica - Gastos na Saude	CIA World Factbook	https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2225rank.html
Legal	Burocracia governamental ineficiente	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
	Taxas de Imposto	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
	Regulamentação Fiscal	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
	Regulamentação sobre moeda estrangeira	World Economic Forum	http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/
	Pagamento de Impostos	World Bank	http://www.doingbusiness.org/rankings
	Cumprimento de Contratos	World Bank	http://www.doingbusiness.org/rankings

ANEXO II - Indicadores

INDICADORES POLÍTICOS

Risco Político – Mede o risco relativo às intervenções governamentais em cada País

Instabilidade Política – Fragilidade do governo do País destino, que pode dar origem a eleições antecipadas

Corrupção – Nível de corrupção

Instabilidade do governo / golpes – Probabilidade de derrubar-se ilegalmente um governo constitucionalmente legítimo.

INDICADORES ECONÓMICOS

Risco Económico – Mede a forma como o comportamento das empresas de um determinado país, no que respeita a pagamentos, é influenciado pelas perspetivas económicas, financeiras e políticas e pelo ambiente empresarial

Exportações – Total de mercadorias exportadas em Biliões US Dollar

Importações – Total de mercadorias importadas em Biliões US Dollar

Grau de Abertura do País $[(\text{Exportações} + \text{Importações}) / \text{PIB}]$ – Mede o peso das relações comerciais com o exterior no total do produto do país.

Dimensão Relativa do Mercado:

Importações / PIB – Mede o peso das importações no total do produto do país

Importações / Importações Mundiais - Representa o peso das importações do país nas importações mundiais. Permite saber a sua posição importadora face aos restantes países

População – Compreende o conjunto de pessoas, nacionais ou estrangeiras, estabelecidas de forma permanente no território económico do País.

INDICADORES ECONÓMICOS

PIB (Produto Interno Bruto) - Valor do mercado de todos os bens e serviços finais produzidos para o mercado, num determinado território e durante um determinado período de tempo.

PIB per Capita – Valor absoluto do PIB dividido pelo número total de habitantes de um País. Permite calcular a riqueza produzida, em média, por cada habitante.

Taxa Crescimento do PIB – Taxa de variação anual do PIB

Taxa de Desemprego – Percentagem da população ativa que procura emprego, mas que não consegue encontrar. Corresponde ao rácio entre a população desempregada e população ativa

Taxa de Inflação – Variação anual generalizada dos preços dos bens e serviços

Acesso ao Financiamento- O País de acolhimento apresenta dificuldade no acesso ao crédito

INDICADORES SOCIOCULTURAIS

Taxa de crescimento da população – Taxa de variação anual da população

Índice de GINI – Mede o grau de desigualdade da distribuição da riqueza pela população

Dimensões Culturais – Indicador Hofsted – Permite-nos aferir e comparar os níveis culturais entre países

Masculinidade vs Feminilidade – Uma sociedade masculina, traduz-se numa sociedade competitiva, que procura realização e sucesso. Uma sociedade feminina, rege-se por parâmetros, como cuidar do outro e qualidade de vida. Quanto maior o indicador, mais masculina é a sociedade.

Individualismo vs Coletivismo – Mede o grau de interdependência que a sociedade mantém entre os seus membros. Quanto mais elevado o indicador, maior é o grau de individualismo do país. Quanto menor, mais coletivista é a sociedade, ou seja considera que os indivíduos fazem parte de um grupo de relações alargado, sendo responsáveis por elas.

Aversão à Incerteza – Mede o facto de como o individuo lida com a incerteza do futuro. Quanto maior o indicador maior é a aversão à incerteza e a necessidade de regras e de segurança.

Distância ao Poder – Considera que os indivíduos não são todos iguais, traduzindo a atitude cultural por parte das instituições e organizações perante essas desigualdades. Quanto maior o índice, maior a aceitação relativamente à distância hierárquica.

Orientação a Longo Prazo (Normativo vs Pragmatismo) – Descreve como os indivíduos se relacionam com o facto de nem tudo o que acontece pode ser explicado. Quanto mais elevado o indicador, mais pragmática é a sociedade, ou seja, mais fortes são as preocupações com as tradições

Indulgência – Define a medida em que os indivíduos tentam controlar os seus impulsos e desejos. Quanto mais elevado o indicador mais aberta é a cultura para satisfazer os seus desejos e impulsos. O contrário traduz uma cultura mais contida.

Índice de Desenvolvimento Humano – Compara o grau de “desenvolvimento humano” entre os países.

INDICADORES TECNOLÓGICOS:

Sem capacidade para inovar – o País de acolhimento não apresenta estruturas que impulsionem a inovação

Obtenção de Eletricidade – Procedimentos necessários para ficar ligado à rede elétrica

Telefones Fixos – N.º de linhas em uso

Telefones Móveis – N.º de telemóveis subscritos

Utilizadores de Internet – N.º de utilizadores que acedem à internet

INDICADORES AMBIENTAIS

Clima – Conjunto das condições atmosféricas que caracterizam uma determinada região

Infraestruturas:

Aeroportos – N.º de aeroportos ou “airfield” existentes

Caminhos-de-ferro – Total de Km’s da rede de linhas de caminho-de-ferro

Estradas – Total de Km’s da rede rodoviária existente no País

Índice de Performance Ambiental – Mede a performance dos países nas prioridades ambientais, nomeadamente na saúde ambiental humana e na proteção dos ecossistemas.

Saúde Pública – Gastos na saúde pública, calculados como percentagem do PIB

INDICADORES LEGAIS

Burocracia Governamental Ineficiente- Burocracia e ineficiência dos órgãos públicos que originam atrasos significativos nos processos administrativos

Taxas de Imposto – Nível de impostos cobrados no País destino

Regulamentação Fiscal – Regras fiscais existentes no País destino

Regulamentação sobre a moeda estrangeira – Regras referentes sobre a moeda de países estrangeiros

Pagamento de Impostos – Nível de pagamentos, taxas e regulamentos que uma empresa tem de gerir.

Cumprimento de Contratos – Procedimentos relativos a resolução de contratos (disputas comerciais)

ANEXO III – Guião da Entrevista

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA:

NOME: _____

SETOR DE ATIVIDADE: _____ (CAE Rev.3: _____)

TIPO DE PRODUTOS: _____

IDENTIFICAÇÃO DO(A) ENTREVISTADO(A):

NOME: _____

FUNÇÃO: _____

DATA ENTREVISTA: _____

Data de Início de atividade: _____

Ano de Início de Internacionalização _____ -

Volume de Negócios (ano 2014): _____ M€

Volume de Exportações (ano 2014): _____ M€ - _____ % vendas

Número de funcionários (ano 2014): _____

Principais países de exportação: _____

EXPLICAÇÃO: O FRAMEWORK está dividido em dois momentos.

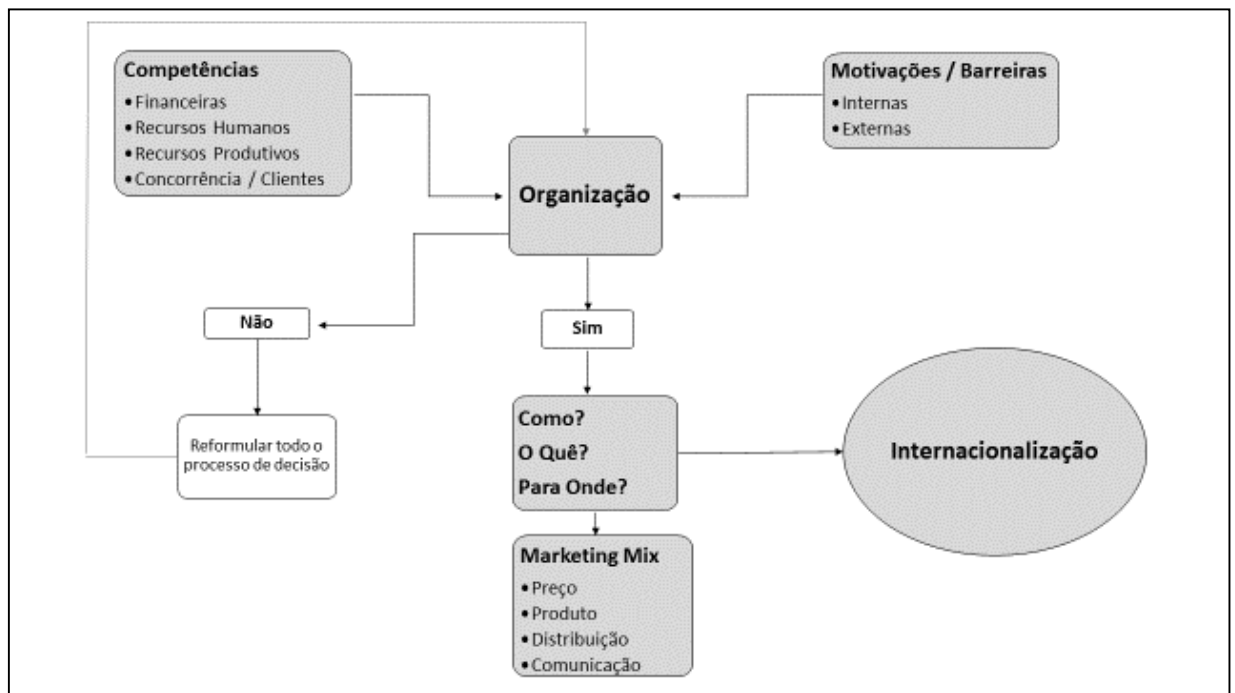
1º - Análise Interna à Organização / Motivações e Barreiras à Internacionalização

2ª – Como? O Quê? Para Onde?

O objetivo do presente estudo é averiguar junto das empresas se faz sentido para elas o framework que foi desenvolvido, se concordam com o mesmo ou se fariam de uma forma diferente.

Pretende-se dotar as empresas de uma ferramenta simples de apoio ao processo de exportação e na escolha do mercado destino.

Os vários critérios utilizados basearam-se na revisão de literatura efetuada.



1º - Análise Interna à Organização / Motivações e Barreiras à Internacionalização

ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

1 – Quando iniciaram o Vosso processo de internacionalização olharam para “dentro” da organização e para as suas competências? Sim ou Não? Porquê?

2 – Açam importante efetuar essa análise? Porquê?

3 – Foram definidas como principais competências internas da organização as seguintes:

Recursos Financeiros

Recursos Humanos

Recursos Produtivos

Posicionamento da organização face à concorrência e clientes

Considera as mesmas importantes? Na sua opinião existem outras que se devam analisar?

4 – Apresentamos no próximo quadro os aspetos que consideramos ser importante analisar em cada uma das competências anteriormente definidas, antes de iniciar o processo de exportação:

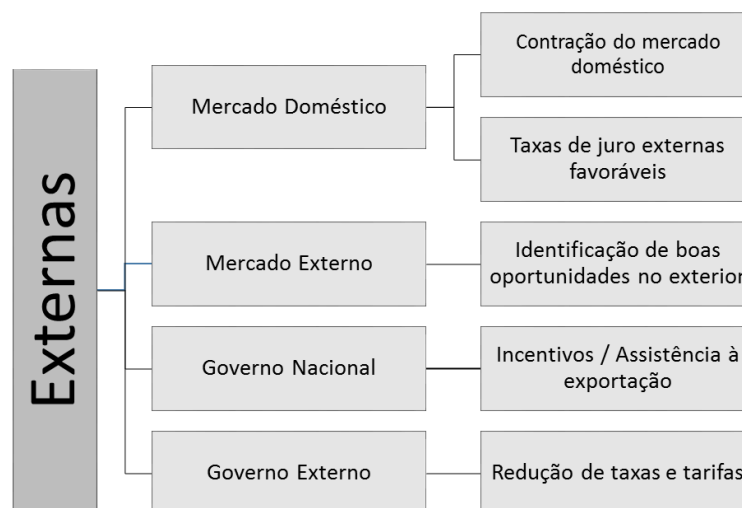
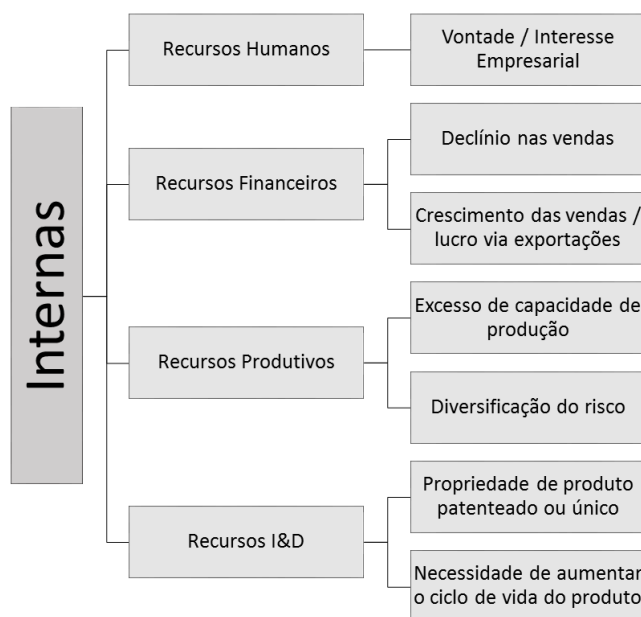
Recursos Financeiros	Recursos Produtivos
Investimento Orçamentação Custos inerentes ao Processo de Internacionalização Necessidades de Fundo de Maneio / Tesouraria Necessidades de Financiamento Bancário Linha de Crédito à Exportação Subvenções Estatais Risco Financeiro / Capacidade de Endividamento Receitas Esperadas vs Custos Estimados	Processo Produtivo Próprio Capacidade de fazer face ao incremento das vendas Necessidade de subcontratar Produto adequado aos novos mercados Necessidade de adaptação do produto
Recursos Humanos	Concorrência / Clientes
Dimensão da Empresa Qualificação de Recursos Humanos Que línguas falam Que mercados conhecem Existência de conhecimentos do processo de exportação Existência de um departamento de Internacionalização Necessidades de alterações a nível organizacional Necessidade de contratar novos recursos humanos	Quem são as empresas minhas concorrentes Quais os seus objetivos Qual o seu mercado alvo; Quais os seus recursos Qual o seu posicionamento no mercado Qual é a dimensão do meu mercado alvo Quem são os meus potenciais clientes Que necessidades vão satisfazer o meu produto

Concorda com as mesmas? Analisaria outras? Quais?

ANÁLISE DAS MOTIVAÇÕES VS BARREIRAS À EXPORTAÇÃO

5 - Da análise efetuada consideramos que existem motivações internas e externas à organização e que potenciam o processo de exportação.

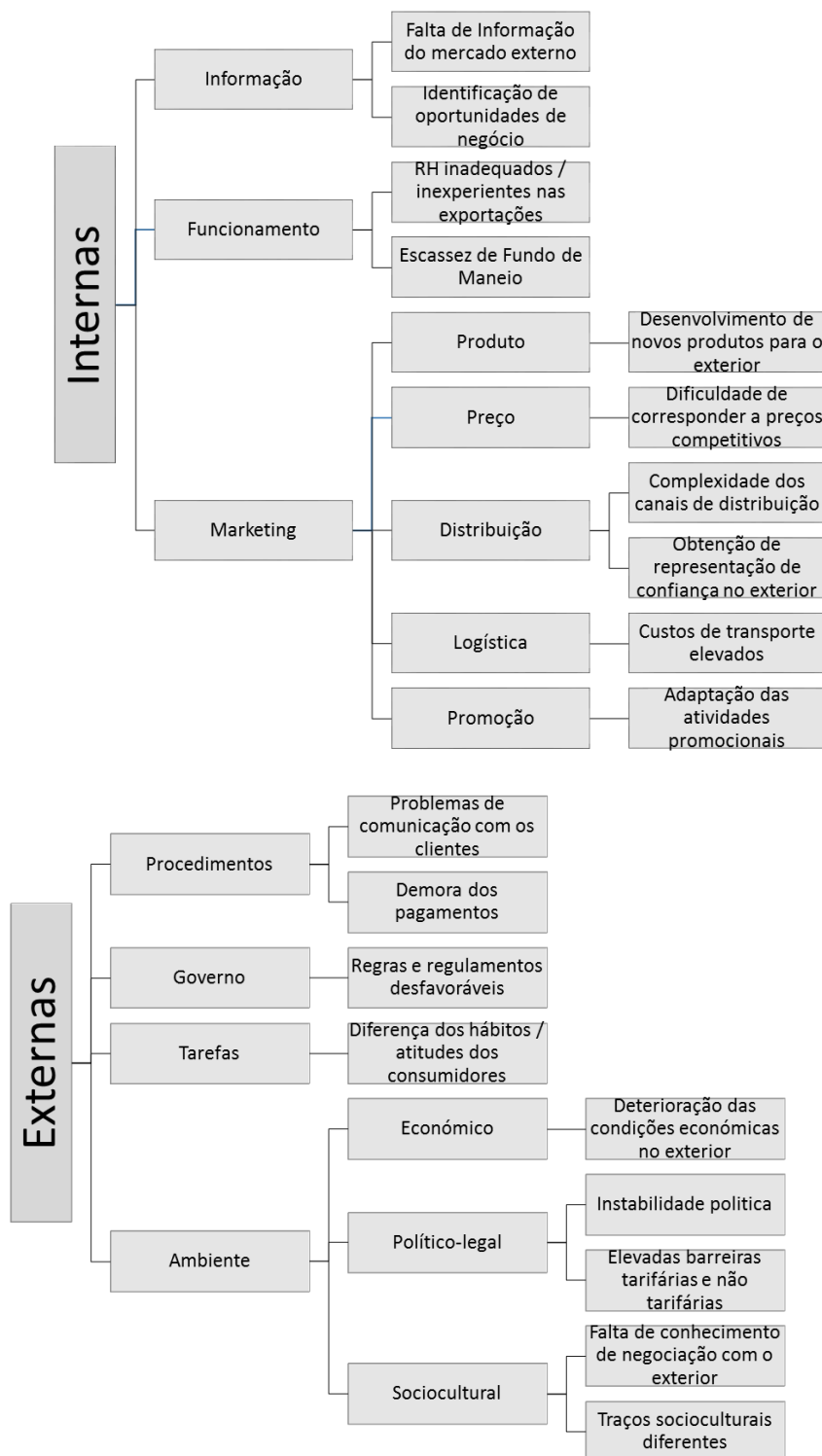
Apresentamos no próximo quadro aquelas que consideramos mais relevantes:



Concorda com as mesmas? Quais as motivações que levaram a Vossa empresa a internacionalizar-se?

6 - Da análise efetuada consideramos que existem barreiras internas e externas à organização e que dificultam o processo de exportação.

Apresentamos no próximo quadro aquelas que consideramos mais relevantes:



Concorda com as mesmas? Quais as barreiras que a Vossa empresa teve de enfrentar no processo de internacionalização?

7 – Concorda que os aspetos abordados anteriormente deverão ser analisados antes da Organização iniciar o seu processo de exportação? Porquê? Se não, analisaria algum aspeto antes de iniciar o seu processo de internacionalização?

2º – Como? O Quê? Para Onde?

Como?

8 - No processo de internacionalização da empresa via exportações, existem três tipos que apresentamos no próximo quadro.

Exportações Diretas	Exportações Indiretas	Exportações Próprias
<ul style="list-style-type: none">• A empresa assume todo o processo de internacionalização através da venda a um distribuidor ou cliente no País destino	<ul style="list-style-type: none">• Quando todo o processo é realizado via agentes especializados no País de Origem	<ul style="list-style-type: none">• Venda direta para os clientes finais no país de destino

A empresa decidiu antecipadamente por qual das formas iria optar? Qual o critério utilizado? Considera relevante esta análise?

O Quê?

9 - A análise de qual o produto que deverá ser exportado coloca-se nas organizações que produzem mais do que um bem/serviço

Das várias análises consideramos que a organização deve olhar para o produto/serviço que pretende comercializar através de 3 perspetivas:

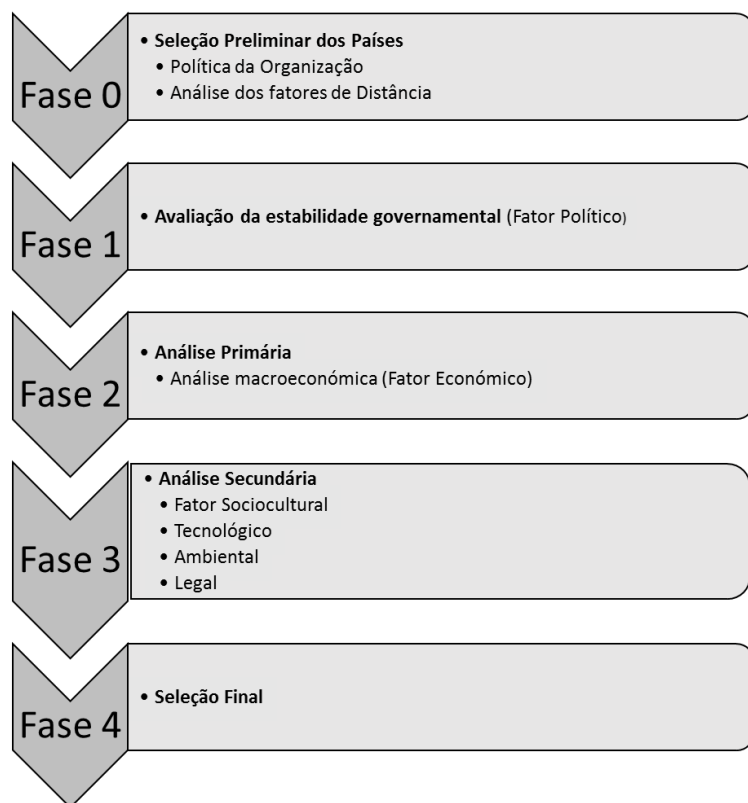
- Ciclo de Vida do Produto (Fase de Introdução / Crescimento / Maturidade / Declínio)
- Matriz BCG – Cruza o crescimento do mercado (Alto / Baixo) e a participação relativa da empresa (quota de mercado – Alta / Baixa)
- Matriz Ansoff – Cruza o mercado de atuação (Novo / Existente) e o produto a comercializar (Novo / Existente)

Acha importante efetuar este tipo de análise no seu processo de exportação?

Utilizou/utilizaria este método, outro ou nenhum?

Como? Seleção do Mercado

Para a seleção de mercado contruímos uma base de dados que, de acordo com a opinião da empresa relativa às diversas fases e indicadores propostos, irá permitir selecionar o mercado alvo da empresa



Juntamos em anexo a definição de cada um dos indicadores apresentados

10 – Existe algum critério interno da organização na escolha do País de destino?

Escolha de entre os apresentados na Tabela I em Anexo. A empresa tem outros?

(se na escolha não for fundamental nenhum dos critérios apresentados – passar ao item seguinte)

11 – Algum dos fatores é fundamental para a empresa na escolha do País de destino?

Escolha de entre os apresentados na Tabela II em Anexo. A empresa consideraria outros?

(se na escolha não for fundamental nenhum dos critérios apresentados – passar ao item seguinte)

12 – Considera os fatores políticos como um dos fatores principais a analisar na escolha do mercado?

Considera importantes os indicadores apresentados (Anexo – Tabela III)? Analisaria outros? Quais?

13 - Considera os indicadores económicos fundamentais na escolha do mercado destino?

Considera importantes os indicadores apresentados (Anexo – Tabela IV)?

Utiliza algum critério na seleção do mercado relacionado com os indicadores apresentados? (ex: Volume de Importações do País de destino superior a X Dólares)

Analisaria outros? Quais?

14 – Considera os indicadores socioculturais fundamentais na escolha do mercado destino?

Considera importantes os indicadores apresentados (Anexo – Tabela V)?

Utiliza algum critério na seleção do mercado relacionado com os indicadores apresentados? (ex: Só países com IDH superior a X)

Analisaria outros? Quais?

15 – Considera os indicadores tecnológicos fundamentais na escolha do mercado destino?

Considera importantes os indicadores apresentados (Anexo – Tabela VI)?

Utiliza algum critério na seleção do mercado relacionado com os indicadores apresentados? (ex: Só países com nº utilizadores de internet superior a X)

Analisaria outros? Quais?

16 – Considera os indicadores ambientais fundamentais na escolha do mercado destino?

Considera importantes os indicadores apresentados (Anexo – Tabela VII)?

Utiliza algum critério na seleção do mercado relacionado com os indicadores apresentados? (ex: Só países com aeroportos)

Analisaria outros? Quais?

17 – Considera os indicadores legais fundamentais na escolha do mercado destino?

Considera importantes os indicadores apresentados (Anexo – Tabela VIII)?

Utiliza algum critério na seleção do mercado relacionado com os indicadores apresentados? (ex: País com um nível de cumprimento de contrato elevado)

Analisaria outros? Quais?

OPINIÃO DA EMPRESA

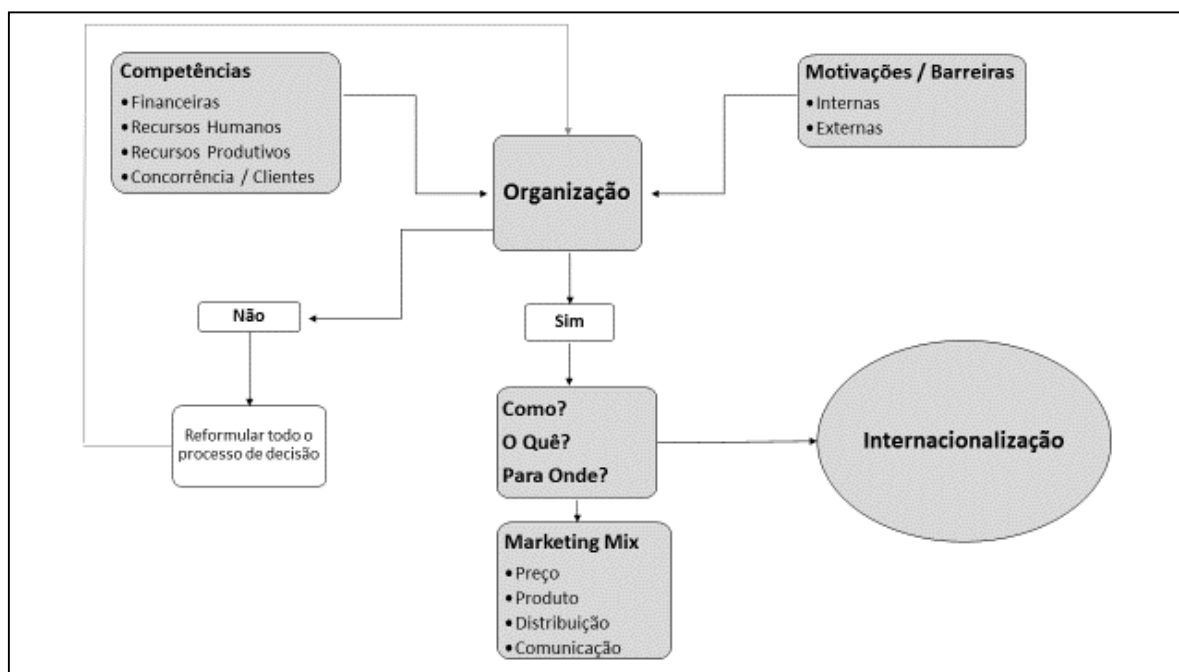
18 – Considera pertinente analisar as várias fases apresentadas, quando se pensa iniciar um processo de internacionalização?

19 – Seguiria as sugestões apresentadas para o seu próprio planeamento?

20 – Considera que o FRAMEWORK apresentado oferece uma mais-valia para uma empresa que se pretende internacionalizar via exportação?

21 – Retiraria alguma das fases, ou acrescentaria outra que ache mais pertinente ou relevante para a empresa?

OBRIGADO PELO SEU CONTRIBUTO



ANEXO

Tabela I:

Só Lusófonos - A Organização só considera uma abordagem a Países de língua portuguesa
Só Europa - A Organização só considera uma abordagem a Países Europeus
Emergentes - A Organização só considera uma abordagem a Países emergentes
Todo o Mundo - Não existem restrições iniciais na política da Organização, pelo que partimos da base de dados de países completa

Tabela II:

Acesso ao Oceano
Linguagem Comum
Bloco Regional de Comércio Comum
Ex- Colónias (Relativo a Portugal)
Regime Político Comum
Moeda Comum

Tabela II:

INDICADORES POLÍTICOS
Risco Político – Mede o risco relativo às intervenções governamentais em cada País [Tabela de classificação entre 0 e 100. Em que (0 - Risco Muito Alto) e (100 - Risco Muito Baixo)]
Instabilidade Política – Fragilidade do governo do País destino, que pode dar origem a eleições antecipadas [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0. Em que 0.0 (pouca instabilidade política) e 30.0 (muita instabilidade política)]
Corrupção – Nível de corrupção [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0. Em que 0.0 (pouca corrupção) e 30.0 (muita corrupção)]
Instabilidade do governo / golpes – Probabilidade de derrubar-se ilegalmente um governo constitucionalmente legítimo. [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0. Em que 0.0 (pouca instabilidade governamental) e 30.0 (muita instabilidade governamental)]

Tabela IV:

INDICADORES ECONÓMICOS	
Risco Económico	– Mede a forma como o comportamento das empresas de um determinado país, no que respeita a pagamentos, é influenciado pelas perspetivas económicas, financeiras e políticas e pelo ambiente empresarial [Ranking entre A1 e D (Em que A1 - Risco Muito Baixo; D - Risco Muito Alto)]
Exportações	– Total de mercadorias exportadas em US Dólar - [Biliões de Dólar (\$)]
Importações	– Total de mercadorias importadas em US Dólar - [Biliões de Dólar (\$)]
Grau de Abertura do País	[(Exportações + Importações) / PIB] – Mede o peso das relações comerciais com o exterior no total do produto do país. – [Percentagem (%)]
Dimensão Relativa do Mercado:	
	Importações / PIB – Mede o peso das importações no total do produto do país – [Percentagem (%)]
	Importações / Importações Mundiais - Representa o peso das importações do país nas importações mundiais. Permite saber a sua posição importadora face aos restantes países – [Percentagem (%)]
População	– Compreende o conjunto de pessoas, nacionais ou estrangeiras, estabelecidas de forma permanente no território económico do País. – [Milhão]
PIB (Produto Interno Bruto)	- Valor do mercado de todos os bens e serviços finais produzidos para o mercado, num determinado território e durante um determinado período de tempo. - [Biliões de Dólar (\$)]
PIB per Capita	– Valor absoluto do PIB dividido pelo número total de habitantes de um País. Permite calcular a riqueza produzida, em média, por cada habitante. - [Dólar (\$)]
Taxa Crescimento do PIB	– Taxa de variação anual do PIB – [Percentagem (%)]
Taxa de Desemprego	– Percentagem da população ativa que procura emprego, mas que não consegue encontrar. Corresponde ao rácio entre a população desempregada e a população ativa – [Percentagem (%)]
Taxa de Inflação	– Variação anual generalizada dos preços dos bens e serviços – [Percentagem (%)]
Acesso ao Financiamento	- O País de acolhimento apresenta dificuldade no acesso ao crédito [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (facilidade de acesso ao financiamento) e 30.0 (muita dificuldade de acesso ao financiamento)]

Tabela V:

INDICADORES SOCIOCULTURAIS
Taxa de crescimento da população – Taxa de variação anual da população – [Porcentagem (%)]
Índice de GINI – Mede o grau de desigualdade da distribuição da riqueza pela população – [Porcentagem (%)]
Dimensões Culturais – Indicador Hofstede – Permite-nos aferir e comparar os níveis culturais entre países
Masculinidade vs Feminilidade – Uma sociedade masculina, traduz-se numa sociedade competitiva, que procura realização e sucesso. Uma sociedade feminina rege-se por parâmetros, como cuidar do outro e qualidade de vida. Quanto maior o indicador, mais masculina é a sociedade. [Pontuação > 50 - Masculinidade; Pontuação < 50 – Feminilidade]
Individualismo vs Coletivismo – Mede o grau de interdependência que a sociedade mantém entre os seus membros. Quanto mais elevado o indicador, maior é o grau de individualismo do país. Quanto menor, mais coletivista é a sociedade, ou seja, considera que os indivíduos fazem parte de um grupo de relações alargado, sendo responsáveis por elas. [Pontuação > 50 - Individualismo; Pontuação < 50 – Coletivismo]
Aversão à Incerteza – Mede o facto de como o indivíduo lida com a incerteza do futuro. Quanto maior o indicador maior é a aversão à incerteza e a necessidade de regras e de segurança. [Pontuação > 50 - Muito avesso à incerteza; Pontuação < 50 - Pouco avesso à incerteza]
Distância ao Poder – Considera que os indivíduos não são todos iguais, traduzindo a atitude cultural por parte das instituições e organizações perante essas desigualdades. Quanto maior o índice, maior a aceitação relativamente à distância hierárquica. [Pontuação > 50 - Sociedade muito hierárquica; Pontuação < 50 - Sociedade pouco hierárquica]
Orientação a Longo Prazo (Normativo vs Pragmatismo) – Descreve como os indivíduos se relacionam com o facto de nem tudo o que acontece pode ser explicado. Quanto mais elevado o indicador, mais pragmática é a sociedade, ou seja, mais fortes são as preocupações com as tradições [Pontuação > 50 - Sociedade Pragmática; Pontuação < 50 - Sociedade Tradicional]
Indulgência – Define a medida em que os indivíduos tentam controlar os seus impulsos e desejos. Quanto mais elevado o indicador, mais aberta é a cultura para satisfazer os seus desejos e impulsos. O contrário traduz uma cultura mais contida. [Pontuação > 50 - Sociedade Indulgente; Pontuação < 50 - Sociedade Contida]
Índice de Desenvolvimento Humano – Compara o grau de “desenvolvimento humano” entre os países. [IDH Muito Elevado: > 0.800; IDH Elevado: > 0.700; IDH Médio: > = 0.550; IDH Baixo: <0.550]

Tabela VI:

INDICADORES TECNOLÓGICOS:
<p>Sem capacidade para inovar – o País de acolhimento não apresenta estruturas que impulsionem a inovação</p> <p>[Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (Com capacidade para inovar) e 30.0 (sem capacidade para inovar)</p>
<p>Obtenção de Eletricidade – Procedimentos necessários para ficar ligado à rede elétrica</p> <p>[Posição no ranking de 198 Países]</p>
<p>Telefones Fixos – N.º de linhas em uso – [Milhão]</p>
<p>Telefones Móveis – N.º de telemóveis subscritos– [Milhão]</p>
<p>Utilizadores de Internet – N.º de utilizadores que acedem à internet– [Milhão]</p>

Tabela VII:

INDICADORES AMBIENTAIS
<p>Clima – Conjunto das condições atmosféricas que caracterizam uma determinada região</p> <p>[Af (Equatorial); Am (Tropical Monção); Aw (Tropical); Bsh (Tropical Desértico); Bsk (Desértico); Bwh (Semiárido); Cfa/Cwa (Sub tropical Húmido); Cfb (Clima marítimo); Csa/Csb (Mediterrâneo); Dfa/ Dfb (Continental Húmido); Dfc (Continental Subártico); Et (Clima de neve e gelo)]</p>
<p>Infraestruturas:</p>
<p>Aeroportos – N.º de aeroportos ou “airfield” existentes – [Unidade]</p>
<p>Caminhos de Ferro – Total de Km’s da rede de linhas de caminho de ferro – [Km’s]</p>
<p>Estradas – Total de Km’s da rede rodoviária existente no País – [Km’s]</p>
<p>Índice de Performance Ambiental – Mede a <i>performance</i> dos países nas prioridades ambientais, nomeadamente na saúde ambiental humana e na proteção dos ecossistemas.</p> <p>[Porcentagem (%)]</p>
<p>Saúde Pública – Gastos na saúde pública, calculados como percentagem do PIB</p> <p>[% do PIB gastos na saúde pública]</p>

Tabela VIII:

INDICADORES LEGAIS
Burocracia Governamental Ineficiente - Burocracia e ineficiência dos órgãos públicos que originam atrasos significativos nos processos administrativos [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca burocracia) e 30.0 (muita burocracia)]
Taxas de Imposto – Nível de impostos cobrados no País destino [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (Taxas de impostos baixas) e 30.0 (Taxas de impostos elevadas)]
Regulamentação Fiscal – Regras fiscais existentes no País destino [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca regulamentação fiscal) e 30.0 (muita regulamentação fiscal)]
Regulamentação sobre a moeda estrangeira – Regras referentes sobre a moeda de países estrangeiros [Tabela de classificação entre 0.0 e 30.0; Em que 0.0 (pouca regulamentação sobre a moeda) e 30.0 (muita regulamentação sobre a moeda)]
Pagamento de Impostos – Nível de pagamentos, taxas e regulamentos que uma empresa tem de gerir. [Posição no ranking de 198 Países]
Cumprimento de Contratos – Procedimentos relativos a resolução de contratos (disputas comerciais) [Posição no ranking de 198 Países]

ANEXO IV – Caraterização das Empresas Entrevistadas

ADIRA S.A.



Nome da Empresa: Adira – Metal Forming Solutions S.A.

Data de Início de Atividade: 1956

Setor de Atividade: Fabricação de Máquinas

Volume de Negócios (2014): 15,102 M€

Volume de Exportações (2014): 8,781 M€ - 58% Volume de Vendas

N.º de Funcionários (2014): 137

Site: www.adira.pt

Evolução da Empresa – Datas principais:

1956: Ano de criação da empresa, por António Dias Ramos.

Iniciou a atividade numa oficina com cerca de 400 m2, fabricando pequenos tornos, fresadoras e máquinas de aplainar.

1960's: Evoluiu para o fabrico de máquinas para o trabalho de chapa, destacando-se:

- 1961: Primeira Guilhotina mecânica
- 1964: Primeira Quinadora hidráulica
- 1966: Criação do Gabinete de Estudos
- 1967: Início das Exportações
- 1969: Primeira Quinadora descendente inteiramente hidráulica

1970's: Desenvolvimento e aperfeiçoamento tecnológico das máquinas sob os quadrantes mecânico, hidráulico, elétrico e eletrónico.

1980's: Era da digitalização e da exportação em grande escala

1990's: Projeto assistido por computador e certificação de segurança CE

2000's: Lança no mercado as máquinas de corte de Laser, robots e automatismos e consolida a presença internacional (Adira France e Adira U.K.)

2010's: Lançamento de novos modelos de máquinas a laser, quinadoras

Expansão das suas atividades nos mercados emergentes e consolidação da sua presença nos mercados tradicionais.

Visão:

“Evoluir de “Líder Ibérico” para uma estrutura pluricontinental, a fim de estar mais perto de cada um dos nossos clientes e tirar partido das vantagens competitivas de cada delegação no mundo”

Instalações:

A ADIRA localiza-se no Porto

Produtos:

- Quinadoras / Dobradeiras
- Máquinas de corte a Laser
- Guilhotinas
- *Software*

Dinis de Oliveira & Filhos S.A.



Nome da Empresa: Dinis de Oliveira & Filhos S.A.

Data de Inicio de Atividade: 01-10-1987

Setor de Atividade: Fabricação de Outros Produtos de Cortiça

Volume de Negócios (2014): 1,545 M€

Volume de Exportações (2014): 1,064 M€ - 69% Volume de Vendas

N.º de Funcionários (2014): 21

Site: www.dofcork.pt

Evolução da Empresa – Datas principais:

1987: Ano de criação da empresa, pelo seu sócio fundador, Sr. Dimas Dinis Alves

Surge da separação de uma empresa criada em 1953 com o seu irmão.

Abarcaram as áreas de negócio de granulados, triturados e placas de aglomerado.

1989: Deflagra um incêndio na fábrica, fruto de um acidente de viação na Estrada Nacional, o que se traduz em prejuízos avultados para a empresa

2001: Aquisição de um terreno, onde seriam construídas novas instalações

Últimos 10 anos: A Dofcork aposta claramente nos mercados externos, estando presente no Brasil, Espanha, Venezuela, França, Peru, entre outros, representando atualmente o seu volume de exportações, cerca de 70% do volume de negócios.

Instalações:

A Dofcork localiza-se em Argoncilhe.

Produtos:

- Granulados e triturados de cortiça natural (corkGran)
- Placas de aglomerado de cortiça natural (cortiPAN),
- Rolos de aglomerado de cortiça natural

FIRMO – S.A.



Nome da Empresa: FIRMO – Papeis e Papelarias, S.A.

Data de Inicio de Atividade: 02-08-1971

Setor de Atividade: Comércio e fabricação de artigos de papelaria

Volume de Negócios (2014): 20,495 M€

Volume de Exportações (2014): 3,857 M€ - 19% Volume de Vendas

N.º de Funcionários (2014): 178

Site: www.firmo.pt

Evolução da Empresa – Datas principais:

A empresa é o resultado da fusão, ocorrida em 2011, por aquisição da FIRMO – Papeis e Papelaria SA (FIRMO) pela AVS – Envelopes e Papelarias SA (AVS).

1951: A **FIRMO** foi constituída por 3 irmãos

1958: Mudam para a Rua de Camões as suas instalações.

1962: Manuel Arnaldo Santos Carvalho entra para a empresa, para a Direção de Vendas

1980: A FIRMO funda a Fábrica de Rechousa em Vila Nova de Gaia

1990: Fica marcado pela entrada do Banco Finantia no capital da empresa.

1991: A empresa abre o seu primeiro Cash and carry, que à data foi o primeiro a surgir em Portugal.

1992: Constrói um novo armazém em Vila Nova de Gaia com uma área de 24.000 m2 e em 1993 abre um novo Cash and carry em Lisboa.

1998: Dá-se uma nova alteração na estrutura acionista com a saída do Grupo Finantia e a entrada de um novo acionista internacional a Antalis.

2011 e 2012: Dá-se uma nova alteração na estrutura societária com a fusão por aquisição da empresa AVS.

Implementação de diversas ações de reestruturação decorrentes do processo de fusão das duas empresas (FIRMO)

- Adoção do nome FIRMO AVS – Papeis e Papelaria, SA

2013 e 2014: Foram marcados pela mudança de estratégia da empresa, investindo no seu processo de internacionalização e apostando na contratação de agentes comerciais estrangeiros locais. Estes agentes, conhecendo os respetivos mercados, compreendem mais facilmente as necessidades locais, e podem servir mais eficazmente os clientes locais.

- Adoção do nome FIRMO - Papeis e Papelaria SA

Visão:

A **Visão** da FIRMO passa pela defesa da Sustentabilidade da empresa de uma forma ampla e abrangente, não só na habitual vertente ambiental, como também em todas as vertentes que condicionam e orientam o futuro da empresa. Como tal, a Sustentabilidade é, na FIRMO, uma realidade com diversas frentes:

- Económica – o negócio deve libertar margens que permitam a sustentabilidade da empresa no futuro.
- Social – os Colaboradores:
 - Devem ter condições propícias à sua própria sustentabilidade.
 - Devem contribuir positivamente para a sustentabilidade da empresa.
- Ambiental – a empresa deve contribuir positivamente para a conservação e melhoria do ambiente onde se insere.
- Financeira – a gestão financeira deve seguir um modelo de controlo de custos, maximização das margens do negócio e gestão de tesouraria que assegure a sustentabilidade da empresa.
- Legal – a empresa deverá realizar os melhores contratos, que assegurem a sua sustentabilidade no futuro.

Instalações:

A FIRMO dispõe de dois Cash & Carrys, um no Porto (Sede da empresa) e outro em Alfragide, Lisboa.

As suas instalações fabris, com cerca 5.000 m² de área coberta, localizam-se em Pedroso, Vila Nova de Gaia.

Produtos:

Os principais PRODUTOS fabricados pela empresa são transformados de papel:

- Envelopes
- Blocos colados e recargas
- Blocos com elástico, de apontamentos, de carta, de desenho e técnicos
- Cadernos agrafados / Cadernos espiral
- Caixas de arquivo
- Classificadores de cartolina
- Livros diversos
- Pastas de arquivo, com e sem ferragem de alavanca
- Pastas de elásticos / Pastas diversas
- Sacos
- Separadores e Índices
- Papel fantasia

Artigos escolares, de escritório e de papelaria em geral, agrupada nos seguintes segmentos:

- Material de escrita
- Consumíveis de escritório
- Acessórios e equipamento de escritório
- Informática e Papel de cópia
- Material técnico e de desenho
- Material para manualidades e trabalhos manuais

FREZITE – Ferramentas de Corte SA



Nome da Empresa: Frezite – Ferramentas de Corte SA

Data de Inicio de Atividade: 02-08-1978

Setor de Atividade: Volume de Negócios (2014): n.d

Volume de Exportações (2014): 70% do Volume de Negócios

N.º de Funcionários (2014): n.d

Site: www.frezite.pt

Evolução da Empresa – Datas principais:

1978: Ano de criação da FREZITE – Ferramentas para Madeira, Lda

1981: Primeira participação na Feira LIGNA em Hannover, (Alemanha) que espelha a audácia e aposta da empresa na internacionalização.

1989: Criação da 1.ª Patente de uma mini-fresadora semiautomática.

1994: Entrega do 1.º conjunto de ferramentas à Renault Cacia para a produção de caixas de velocidades que acabou por ser a génese da futura Divisão de Metal.

1995: Inauguração de novas instalações da empresa, cerca de 3.500 m², pelo Ministro da Indústria, Eng.º Mira Amaral.

1996: Fundação da Frezite Brasil, com Sede em São Paulo.

1997: Inauguração, pelo Ministro da Economia, Dr. Augusto Mateus, do novo layout produtivo, resultante da fusão da Correl com a Frezite.

1998: Frezite adquire a empresa espanhola J. PRAT – especialista na produção de serras circulares em Metal Duro.

1999: Presidente da República, Dr. Jorge Sampaio, visita a Frezite no âmbito do Programa Infante da AEP - Associação Empresarial de Portugal.

Aquisição da maioria do capital da empresa MF Metal – Ferramentas, SA, situada em Custóias (Matosinhos - Portugal).

2000: Transferência da Frezite Brasil de Diadema, São Paulo, para S. Bento do Sul, Santa Catarina, um grande pólo industrial da área da Madeira.

2005: Criação da marca, FMT- FREZITE Metal Tooling

Transferência da Linha de Fabrico de serras da empresa J. PRAT de Sabadell (Catalunha - Espanha) para a Trofa (Portugal).

2006: Aquisição de parte do capital da empresa Eurogrind, de ferramentas de corte, com sede em Swansea, no Reino Unido.

Criação da Marca FMT – Frezite Metal Tooling para a Divisão de Metal e inauguração das novas instalações da FMT, na Trofa, junto à sede da empresa, pelo Ministro da Economia, Dr. Manuel Pinho.

2007: Aquisição da empresa Sorby, do Reino Unido.

Criação da FMT- Frezite Metal Tooling GmbH & Co. KG, na Alemanha; da Frezite Metal Tooling, S.L. em Espanha; e da Frezite s.r.o na República Checa.

2008: Entrada no capital da empresa finlandesa Teratoimitus.

2009: Início da atividade da FMT no Brasil.

Criação da FMT – Frezite Metal Tooling, S.A.R.L. em França.

Aposta na área de Energia e Ambiente com a constituição da Frezite Equipamentos Energéticos e Ambiente, Lda.

2011: Constituição da FMT Roménia que assinala o início da actividade naquele país.

Inauguração de Novas Instalações da FMT - Frezite Metal Tooling GmbH & Co. KG, na Alemanha.

MF Metal é transferida para a unidade produtiva da FMT na Trofa (Portugal).

Primeiro-Ministro Português, Eng.º José Sócrates, e o Secretário de Estado Adjunto da Indústria e do Desenvolvimento, Fernando Medina, visitaram as instalações do Grupo Frezite, na Trofa.

2012: Criação da FMT Polónia

Inauguração Novas Instalações da Divisão Metal da Frezite – Portugal

Novas Instalações da Frezite SRO na República Checa

FMT Alemanha assume negócio da IPM

2013: Criação FMT México

Grupo Frezite assinala 35 anos de existência

2014: Criação da FREZITE Polónia

Visão:

“Promover o desenvolvimento tecnológico sustentável para melhoria da qualidade de vida das pessoas. Crescer, quer organicamente, quer pela aquisição de novas empresas que se incluam nas suas áreas de atuação ou em áreas complementares, de forma a otimizar as competências e as sinergias do Grupo FREZITE”.

GRUPO FREZITE:

- FREZITE
- Soluções para Construção
- FMT – Frezite Metal Tooling
- MF Metal

Áreas de Negócio:

- Ferramentas de Madeira
- Soluções para a Construção
- Ferramentas de Metal
- Fornecimentos Industriais
- Energia e Ambiente
- Sistemas de Medição

NAUTILUS – S.A.



Nome da Empresa: Nautilus S.A.

Data de Inicio de Atividade: 14-05-1996

Setor de Atividade: Mobiliário Escolar

Volume de Negócios (2014): 4,019 M€

Volume de Exportações (2014): 3,432 M€ - 61% Volume de Vendas

N.º de Funcionários (2014): 77

Site: www.nautilus.pt

Evolução da Empresa – Datas principais:

1996: Ano de criação da empresa, iniciando a sua atividade com a produção de mobiliário doméstico.

1999: Inicia a produção de mobiliário escolar

2005: Implementação de um Núcleo de I&DT e forte aposta na inovação e desenvolvimento tecnológico, através do desenvolvimento contínuo de novos produtos e soluções.

2006: Recebe o Prémio Worlddidac, prémio mundial com maior prestígio e reconhecimento no setor da educação.

A conquista deste prémio por três anos consecutivos, abriu as portas para a internacionalização da empresa, dando notoriedade internacional à NAUTILUS.

Com a implementação do Plano Tecnológico da Educação pelo Governo Português, assistimos a um impulso das vendas no mercado nacional, nomeadamente dos produtos da Escola Interativa.

Últimos 10 anos: A Nautilus assiste a um crescimento contínuo, encontrando-se em mais de 20 países e com um volume de exportações superior a 60%.

Visão:

“A Nautilus acredita que para um futuro melhor é necessário desenvolver o nosso capital humano e, ao fazê-lo, criar uma economia baseada no conhecimento.

NAUTILUS – THE FUTURE IS EDUCATION” (Nautilus, 2015)

Instalações:

A NAUTILUS encontra-se a operar em 3 unidades industriais. Em Jovim – Gondomar encontra-se situada a Marcenaria, com cerca de 3.500 m². Na unidade de Foz do Sousa, numa área edificada de 6.000 m², desenvolvem-se as atividades de serralharia e encontramos uma área especializada na montagem de produtos tecnológicos. Na unidade de Castelo de Paiva, procede-se à transformação de componentes em tubo e chapa. Encontramos a linha de injeção de polipropileno, totalmente automatizada, onde se produzem as cadeiras ERGOS. Esta unidade tem uma área edificada de 11.000 m².

Produtos:**Mobiliário:**

- Pré-escolar
- Escolar
- Biblioteca
- Auditório
- Espaço Público
- Espaço de Oração

Tecnologia:

- Uni Net
- Netboard
- Netpower
- Beeinteractive school (Escola interativa)

SONAFI S.A.

Nome da Empresa: Sonafi – Sociedade Nacional de Fundição Injetada, S.A.

Data de Inicio de Atividade: 06-4-1951

Setor de Atividade: Fundição

Volume de Negócios (2014): 26,507 M€

Volume de Exportações (2014): 20,303 M€ - 77% Volume de Vendas

N.º de Funcionários (2014): 246

Site: www.sonafi.pt

Evolução da Empresa – Datas principais:

1951: Ano de criação da empresa, pela “Société Générale de Belgique”, sendo a primeira empresa de fundição injetada em Portugal

1973: A Sonafi é adquirida pela Holding Portuguesa, EMINCO

1981: A Renault inicia a produção de carros em Portugal, tornando-se a Sonafi um parceiro fornecedor estratégico da CACIA instalada em Portugal

1984: A companhia expande o seu negócio para a indústria automóvel, fornecendo clientes como a GM, Ford e Mercedes

1986: Sr. Joaquim Macedo adquire a empresa numa MBO. Assiste-se a uma reestruturação e expansão da empresa.

1995: Eng.º Bernardo Macedo, desenvolve um programa de modernização da área de fundição, com um avultado investimento em novas máquinas e num novo lay-out

2006: É implementado nas áreas de mecanização e fundição, processos de automação, focando-se na melhoria da qualidade, produção lean e mecanização de precisão. A empresa implementa um sistema de proteção ambiental

2013: Um programa estratégico de investimento de mais de 10 M€, foi desenvolvido por forma a sustentar o aumento de capacidade na área de fundição e mecanização com o objetivo de atingir novas dimensões de negócio em 2015 (+50% de volume de negócios)

Visão: “ O sucesso de nossos clientes é o nosso sucesso”

Instalações:

A SONAFI localiza-se estrategicamente em S. Mamede Infesta, estando próxima da saída da cidade pela A4, a cerca de 10 Km's do aeroporto e 9 Km's do Porto de Leixões

Produtos:

- Componentes de automóvel
 - Filtros Óleo
 - Sistemas de gestão de ar
 - Refrigerados
 - Outros